مركز القرار للإستشارات

Al-Qarar Decision Making
Consulting Center



• تدريب واستشارات • تنمية المهارات
• تحليل السياسات • أبحاث ودراسات
• إعلام واتصال



دليل
المدير العربى
إلى صنع القرار

- سيناريو العام الجديد
- أعمال المؤتمر السنوى الثالث لدعم القرار العربى
- مجلد موسوعة القرار

القاهرة ١٩٩٤



مركز القرار للإستشارات

Al-Qarar Decision Making
Consulting Center



• تدريب واستشارات • تنمية المهارات
• تحليل السياسات • أبحاث ودراسات
• إعلام واتصال

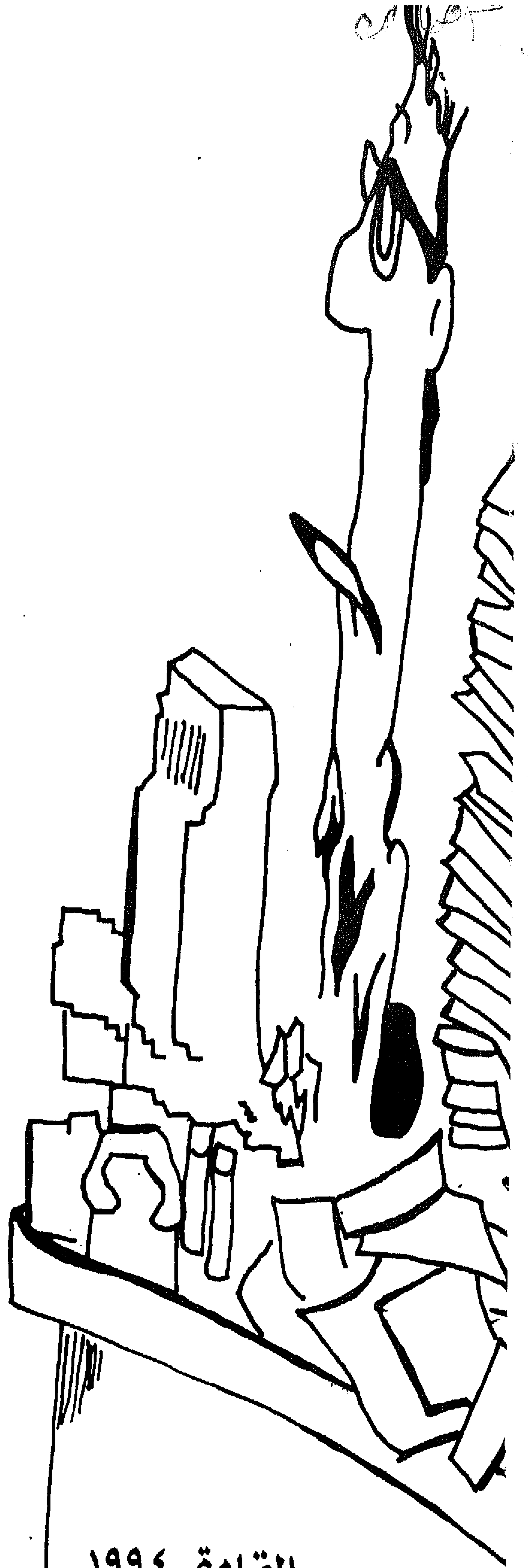
دليل
المدير العربى
إلى صنع القرار

■ سيناريو العام الجديد
■ أعمال المؤتمر السنوى
الثالث لدعم القرار العربى
■ مجلد موسوعة القرار



رئيس التحرير د. السيد عليوة

مدير الموسوعة د. جمال مظلوم



القاهرة ١٩٩٤

الباب الأول

مجالات وأنشطة المركز

- ☐ سيناريو العام الجديد .
- ☐ مجالات وأنشطة المركز .
- ☐ طبيعة وخصائص الخدمات التى يقدمها المركز .
- ☐ الخدمات المتخصصة والنوعية .
- ☐ برامج تعاقدية ينفذها المركز لحساب العملاء .
- ☐ خدمات من أجل أصدقائنا .
- ☐ برامج مقترحة للعام التدريبى ١٩٩٥/٩٤ .
- ☐ روشتة تجديد شباب الادارة .
- ☐ نصائح ذهبية للمدير الذكى .
- ☐ مبادئ الاتصال الفعال .
- ☐ الخبراء وضيوف الشرف والمتحدثون فى برامجنا .
- ☐ المؤسسات والهيئات التى قدمنا لها خدماتنا .

مركز القرار للاستشارات

عمارة ٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس مدينة نصر

ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ تليفون وفاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

عنوان المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ

مقدمة

دليل صنع القرار - الذى نقدمه اليوم هو محاولة مخلصة للمساهمة فى النهضة العربية المرتقبة باعتبارها الرد العملى على التحديات التى تهدد الأمن والتنمية والإجراء الصحيح لمواجهة الأخطار التي تتربص بالمستقبل العربى.

بسم الله الرحمن الرحيم

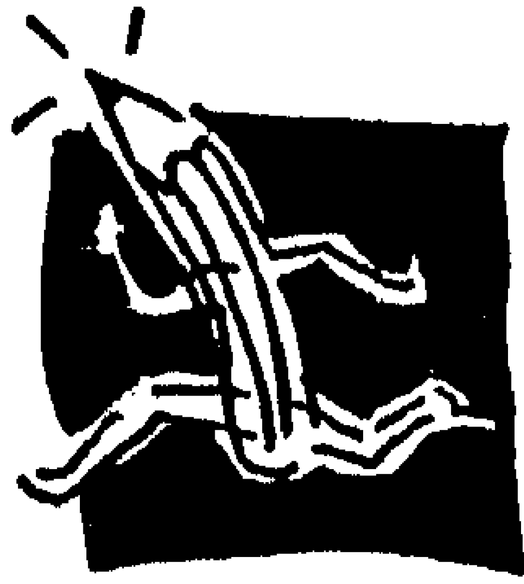
فهرس المحتويات

سيناريو العام الجديد

تساعدنا علوم المستقبلية على استشراف آفاق العام ١٩٩٤ وما يطويه من تغيرات وتوقعات ، وفى هذا الاطار نستطيع أن نجرى اسقاطا ضوئيا على شاشة العام الجديد بما يحمله من " ممكنات " ينبغى أن نحولها الى " احتمالات " ثم نجعل هذه الاحتمالات بدورها الى " مفضّلات " ، وذلك عن طريق صقل أداتنا الرئيسية ونعنى بها الادارة والتنمية الادارية .

هذا ويمكننا التخطيط الاستراتيجى وادارة التغيير من رسم ملامح التصور المرتقب للاثنى عشرة شهرا القادمة ومابعدها .

وسبيلنا هو تجديد البرامج التدريبية وابتكار مختبرات عملية وتنشيط الدورات غير التقليدية التى تلبى الاحتياجات المتجددة للأفراد والمديرين والقادة والمنظمات العامة والمؤسسات الخاصة وجماعات المستثمرين ورجال الأعمال والمشتغلين فى مجال الاعلام وتنمية القوى البشرية .



مجالات وأنشطة المركز

١ - تقديم استشارات علمية فى مجال التنظيم والادارة وتحليل السياسات .

٢ - برامج التدريب وتنمية المهارات القيادية .

٣ - خدمات التنظيم للمؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية .

٤ - اسداء المشورة لمنظمات الحكم المحلى والتعاونيات .

٥ - توفير المعلومات والبيانات للقيادات الشعبية والجماهيرية .

٦ - اعداد وتخطيط الحملات الانتخابية .

٧ - بحوث الاتصال والاعلام والعلاقات العامة .

٨ - بحوث التسويق والاعلان والدعاية .

٩ - اعداد البحوث الاقتصادية والسياسية والاستراتيجية .

١٠ - اعداد دراسات الجدوى والاستشارات الادارية .

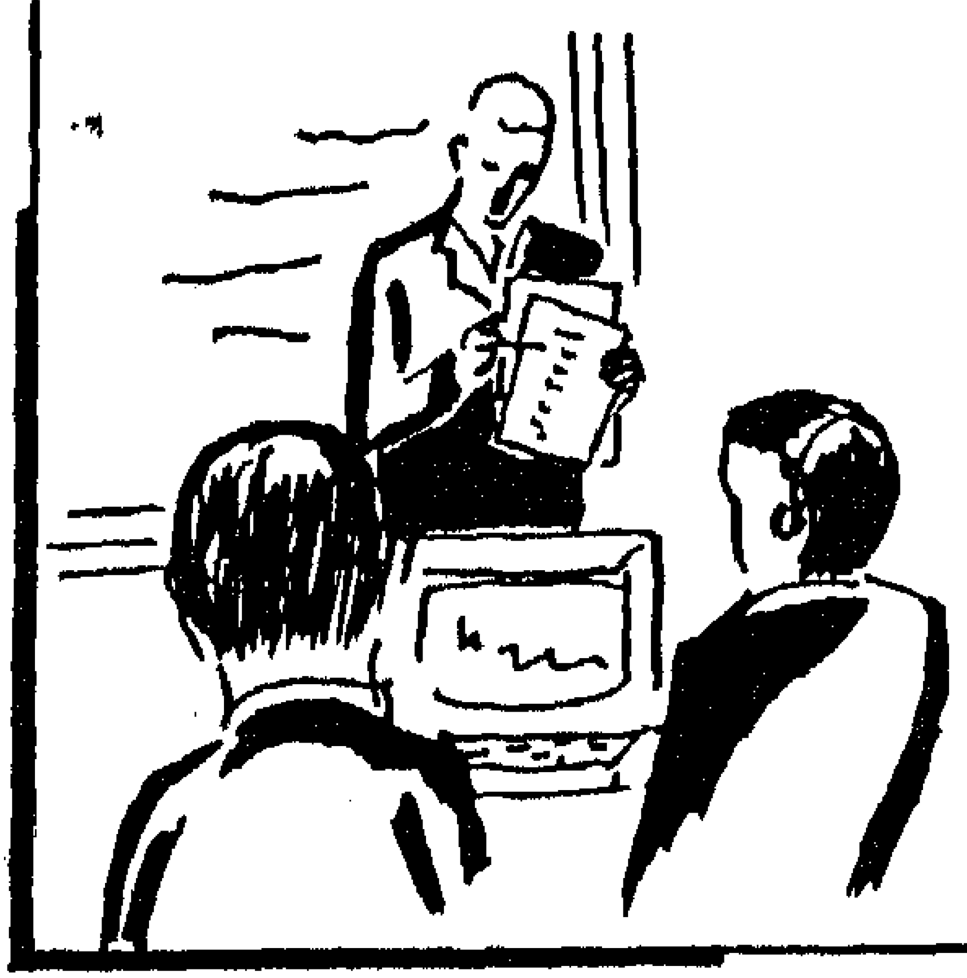
١١ - التأهيل للمسابقات العامة للوظائف المتميزة .

١٢ - توفير خدمات التسجيل ومتابعة الدراسات العليا للطلاب العرب الراغبين فى الالتحاق بالجامعات المصرية للحصول على درجات الدبلوم والماجستير والدكتوراه .



طبيعة وخصائص الخدمات التى يقدمها المركز

خدمات داخل المركز :



١ ـ برنامج التعليم الذاتى .

٢ ـ اعداد المادة العلمية .

٣ ـ توفير الأساتذة المحاضرين .

٤ ـ استخدام الوسائل السمعية والبصرية .

٥ ـ توفير المطبوعات والمراجع .

٦ ـ توفير خدمات بنوك المعلومات .

٧ ـ دورات الكمبيوتر .

خدمات خارج المركز :

١ ـ القيام بالاعداد والتنظيم والتنفيذ للبرامج التعاقدية للشركات والبنوك والمنظمات الأخرى فى مواقع العمل .

٢ ـ توفير الأساتذة والمحاضرين والمدربين .

٣ ـ توفير المادة العلمية والمطبوعات والمراجع .

٤ ـ تقديم الاستشارات فى مجال التدريب وتنمية القوى البشرية .

الخدمات المتخصصة والنوعية

برامج التنمية الادارية :

١ ـ تنمية المهارات السلوكية .

٢ ـ ادارة التغيير .

٣ ـ الرضا الوظيفى .

٤ ـ تمثيل الأدوار والحالات العملية .

٥ ـ الأفلام التعليمية .

بالنسبة للقيادات الشعبية والجماهيرية :

١ ـ توفير البيانات والمعلومات المختلفة .

٢ ـ اعداد التقارير والمذكرات الخاصة بالموضوعات التى تهم القيادات وأعضاء المجالس .

٣ ـ القيام باجراءات الاستقصاءات وقياس اتجاهات الرأى العام .

بالنسبة للباحثين من طلاب الماجستير والدكتوراه :

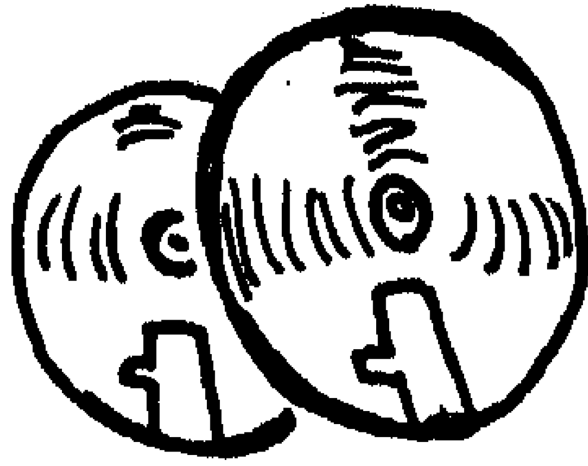
١ ـ القيام باجراءات التسجيل .

٢ ـ توفير المعلومات الخاصة بالالتحاق بالدراسات العليا بالجامعات المصرية والأجنبية .

٣ ـ امداد الطلاب بالمراجع العلمية ومحتويات المقررات الدراسية .

٤ ـ امداد الطلاب بالبيانات الخاصة بشروط الالتحاق واللوائح المعمول بها فى الجامعات المصرية .

٥ ـ امداد الطلاب المسجلين بكل جديد فى مجال التخصص .



خدمات من أجل أصدقائنا

الأفــراد والقيــادات :

١ ـ أعضاء مجالس الادارة للشركات والمنظمات .

٢ ـ شاغلو وظائف الادارة العليا بالشركات والهيئات والمنظمات .

٣ ـ خريجوا الجامعات من الشباب الطموح للالتحاق بوظائف السلك الدبلوماسى والتجارى والمنظمات الدولية .

٤ ـ شباب الباحثين من الأشقاء العرب للحصول على الدرجات العلمية .

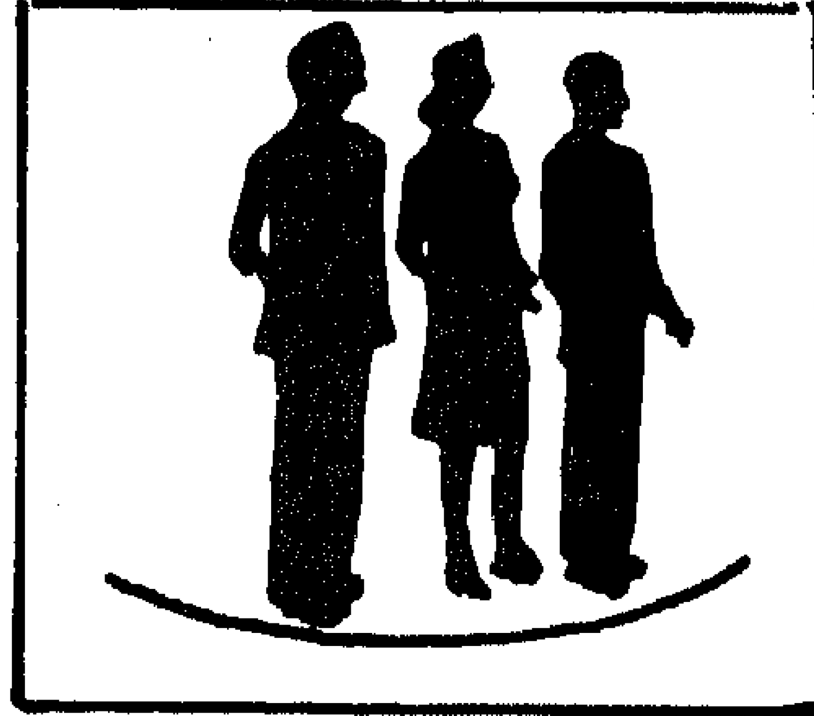
الهيئــات والمؤسســات :

١ ـ الوزارات والمصالح الحكومية .

٢ ـ البنوك وشركات الاستثمار .

٣ ـ شركات قطاع الأعمال العام .

٤ ـ الجامعات ومراكز البحوث .



المنظمــات الخاصــة :

١ ـ شركات الأعمال والفنادق .

٢ ـ الجمعيات التعاونية .

٣ ـ الأحزاب السياسية .

٤ ـ النقابات المهنية والعمالية .

٥ ـ الغرف التجارية والصناعية .

٦ ـ المجالس الشعبية .

برامج تعاقدية ينفذها المركز لحساب العملاء

١ - التحليل السياسى لمخاطر الاستثمار .

٢ - التخطيط الاستراتيجى واتخاذ القرارات .

٣ - تنمية مهارات التسويق والبيع ،

٤ - ادارة الفروع المصرفية .

٥ - التنظيم المحاسبى للشركات .

٦ - تحسين الصورة الذهنية والعلاقات العامة .

٧ - نظم المعلومات والحاسب الآلى .

٨ - مهارات السكرتارية التنفيذية وادارة المكاتب .

٩ - لغة القانون بالانجليزية (للمحامين) .

١٠ - استطلاع اتجاهات الرأى العام .

١١ - البرنامج السياحى (مصر اليوم) .

١٢ - ادارة المشروعات الصغيرة .

١٣ - صنع القرار الادارى وتحليل السياسات للمشروع .

١٤ - لغة المال والأعمال للبنوك والشركات .

١٥ - ادارة الأفراد وتخطيط المسار الوظيفى .

١٦ - ادارة الجودة الشاملة بالمواصفات الدولية (إيزو ٩٠٠٠) .

١٧ أسس المعلومات ومكافحة التجسس الاقتصادي .

١٨ - تنمية القوى البشرية .

١٩ ـ لغة المحاسبين والمراجعين (بالانجليزية) .

٢٠ ـ التسويق الفندقى .

٢١ ـ المحاسبة فى شركات البترول .

٢٢ ـ ادارة مشروعات استصلاح الأراضى .

٢٣ ـ مهارات التفاوض وادارة العقود .

٢٤ ـ برنامج الاحتياجات التدريبية .

٢٥ ـ الرضا الوظيفى .

٢٦ ـ برامج خاصة بالترقية .

٢٧ ـ المؤتمر السنوى لدعم القرار العربى .

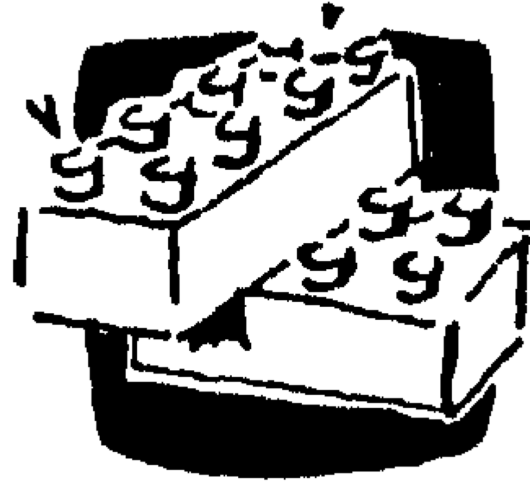
٢٨ ـ التعليم الذاتى .

٢٩ ـ تخطيط وادارة الحملات الانتخابية .

٣٠ ـ تحليل السياسات للمنظمات الدولية والاقليمية .

٣١ ـ مهارات الدبلوماسية الشعبية .

٣٢ ـ التأهيل الدبلوماسى والقنصلى .



كيف تسدد رسوم الاشتراك :

يرجى تسديد رسم الاشتراك الاجمالى باسم الدكتور / السيد عليوه حسن نقدا أو بشيك .

برامج مقترحة للعام التدريبى ١٩٩٥/٩٤

١ ـ خطط مواجهة الكوارث والأزمات فى شركات البترول .

٢ ـ ادارة محافظ الأوراق المالية ومخاطر الاستثمار .

٣ ـ الملتقى الفكرى للمستشارين التجاريين للسفارات الأجنبية ورجال الأعمال والمصدرين

٤ ـ برنامج المهارات غير المألوفة للمدير الدولى .

٥ ـ التصدير فى ظروف الحروب التجارية والتجسس الاقتصادى .

٦ ـ أمن المعلومات فى البنوك والمصارف .

٧ ـ كيف تخطط وتنفذ حملتك الترويجية .

٨ ـ أساليب الادارة العصرية لحماية المنشآت الصناعية .

٩ ـ تطوير القيادات التنفيذية فى الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام .

١٠ ـ الادارة التعاقدية لشركات قطاع الأعمال العام .

١١ ـ استراتيجيات بناء فريق العمل .

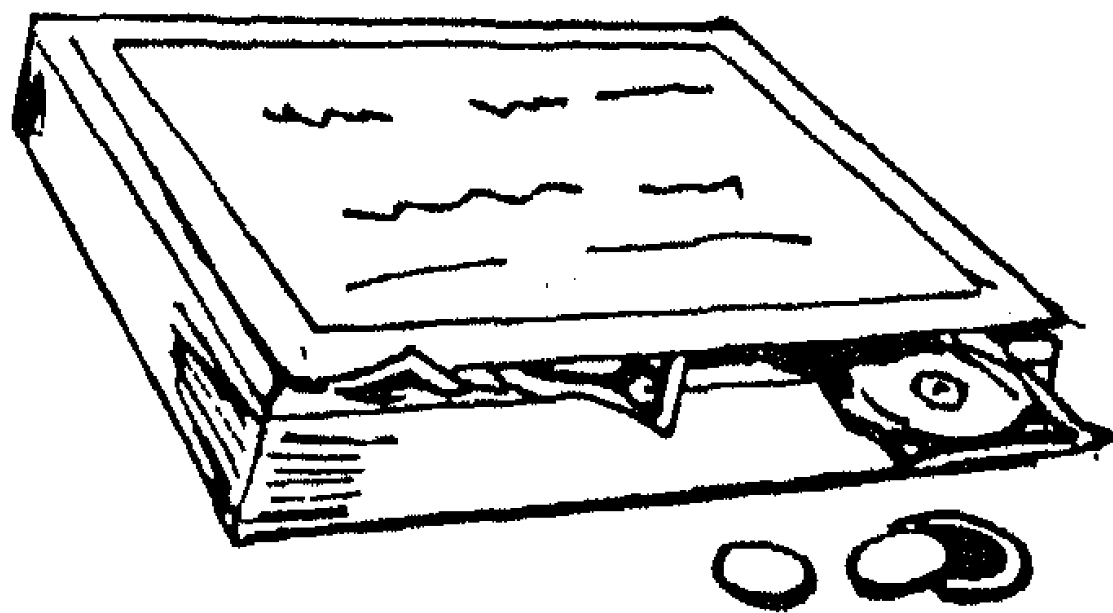
١٢ ـ صنع القرار الاستثمارى ودراسة جدوى المشروعات الاستثمارية .

١٣ ـ ادارة الانتاج فى ظل نظام الجودة الشاملة .

١٤ ـ صنع واتخاذ القرار تحت وطأة المخاطر وعدم التأكد .

١٥ ـ الادارة الموقفية فى الظروف الحرجة .

١٦ ـ تنمية التفاهم الثقافى داخل المنظمات .



روشـــتة
تجـديد شـباب الادارة

١ ـ استجمع مهاراتك الشخصية فى الكتابة ، التحدث ، الاستماع ، التنظيم ، حل المشكلات ، اتخاذ القرار .

٢ ـ اعمل على زيادة انتاجية الموظف مع توفر معلومات ووسائل اتصال أفضل .

٣ ـ استخدم الرسالة الاخبارية News Letier لتزيد من مقدرتك عندما تشارك فى وضع الأفكار .

٤ ـ اعمل على زيادة فعاليتك مع الزبائن والعملاء .

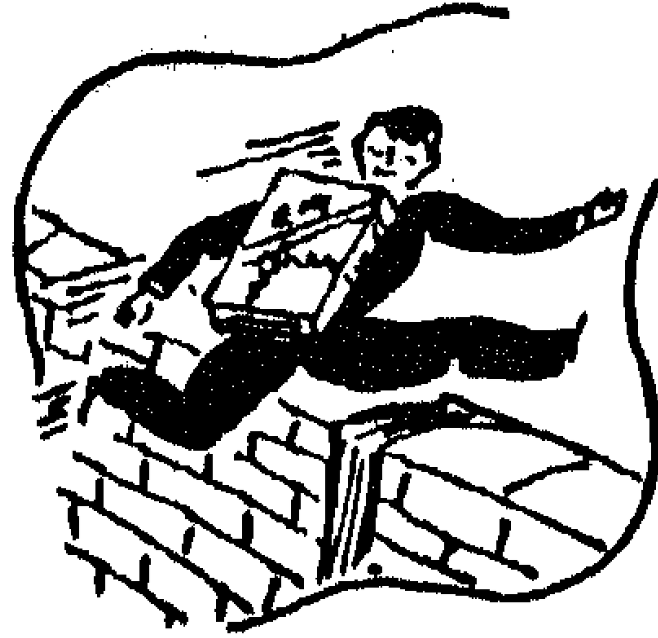
٥ ـ اعمل على خلق الحماس والتخيل داخل شركتك أو القسم الخاص بك .

٦ ـ اكسب التأييد العام لسياسات وأنشطة منظمتك (مؤسستك) .

٧ ـ حسن من تقاريرك والطريقة التى تقدم بها المعلومات ، الخطابات ، الاعلانات .

٨ ـ استحوذ على القبول بالنسبة لأهمية وسائل الاتصال الفعالة .

٩ ـ اعط لعمالك وموظفيك النصيحة والاقتراحات فى كيفية أن يمارسوا الاتصال بفعالية أكثر .



نقلا بتصرف عن :

Communication Briefing

نصائح ذهبية للمدير الذكى

مـــاذا يقـول المستـقبليـون ؟

١ ـ المستقبل عن جمهور الغد من الأفضل لنا أن نعرفه .

٢ ـ اختيار من سؤال واحد لتجديد ماإذا كنت مستمعا جيدا .

٣ ـ كيف تحسن من خلال الاتصال التليفونى تكنولوجيا البيع (التسويق) .

٤ ـ طريقة فعالة لاكتشاف أين تضع اعلاناتك وبرامجك التجارية .

٥ ـ أوجد أفكارا جديدة لهذا العمل .

٦ ـ استعمال أجهزة الكمبيوتر لجعل الاتصال أفضل وأسرع .

٧ ـ كيف تخطط لافتتاح مؤتمر وجعله مثمرا .

٨ ـ التغلب على كل أنواع الانتقادات .

٩ ـ ماذا يقول البحث عن الاشاعات القوية (العنيفة) .

١٠ ـ كيف تكتسب القوة فى منظمتك ؟

١١ ـ كيف تحدد مقدما أن اعلانك سوف يعمل ؟

١٢ ـ كيف يعزز التسويق والعلاقات العامة كل منهما الآخر ؟

١٣ ـ كيف تصنع (تضع) خطة اتصال لمنظمتك ؟

١٤ ـ كيف تجعل خطاباتك تؤتى النتائج التى تريدها ؟

١٥ ـ كيف تحول الاشاعات حول منظمتك من السالب الى الموجب ؟

١٦ ـ كتابة المذكرات التى تعمل على انجاز العمل .

١٧ ـ الطريقة المبسطة للاسراع فى كتابة التقرير .

١٨ ـ الطريقة الخاطئة فى انتقاد الموظفين .

١٩ ـ الأخطاء التى يجب أن تتجنب عند الاتصال بأشخاص ذوى خلفيات ثقافية مختلفة

٢٠ ـ خمس طرق للتغلب على عوائق الكاتب .

٢١ ـ كيف تتعامل مع الموظفين ذوى المناعة (أى أصحاب الدماغ الناشفة) لطرق الاقناع العادية .

٢٢ ـ من أين تحصل على مواد اتصال مجانية وغير مكلفة .

٢٣ ـ كيف تحكم على اعلان ليكون فعالا .

٢٤ ـ اختصر رسائلك المطبوعة بدون حذف أجزاء .

٢٥ ـ كيف تعقد اجتماعا ناجحا ؟

٢٦ ـ تجنب المسائل الجنسية والمشاكل التى تسببها .

٢٧ ـ لماذا يفتقر الموظفون الى الاخلاص وتقنية الاتصالات البسيطة والتى يمكن أن تقلل من المشاكل ؟

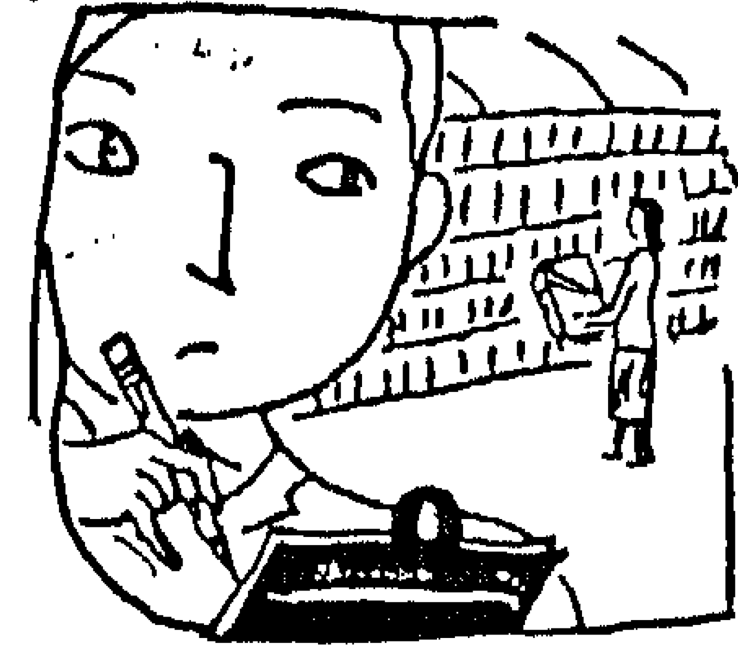
٢٨ ـ التقارير سنوية واقتراحات بناءة لتحسينهم .

٢٩ ـ ماذا يجعل الناس تشترى ما تعتزم بيعه .

٣٠ ـ تحدى الاتصال الكبير الذى يواجه المؤسسات فى التسعينات .

٣١ ـ اثنيه من التقنيات الفعالة لجعل موضوعاتك جذابة فى أجهزة الاعلام .

٣٢ ـ طريقة سهلة لتحديد ماإذا كان تصميمك للاعلان غير مناسب بالمرة .



مبادئ الاتصال الفعال

١ - فن تحرير الكتابات الجذابة للقراء .

٢ - كيف تؤسس مصداقيتك لدى المرؤوسين ؟

٣ - من أين تحصل على مثل هذه الحكايات النادرة المناسبة لحديثك ؟

٤ - كيف تصمم شعارات مشوقة ؟

٥ - من هم الفئات الثلاث من الجمهور التى يجب أن تتعامل معها إذا أردت أن تجعل رسالة منظمتك تصل الى العامة ؟

٦ - كيف تنشر الشكوى فى أجهزة الاعلام وتحصل على النتائج ؟

٧ - تعرف على (اكتشف) ما أفكارك ومعتقداتك العامة عن منظمتك قبل أن تتحادث معك مجموعة كبيرة .

٨ - المفتاح لحث وتجشيع الموظفين الصغار .

٩ - كيف يختلف الرجال عن السيدات فى نماذجهم الاتصالية ؟

١٠ - التعامل مع الأشخاص الذين يبدوا عليهم قول " لا " .

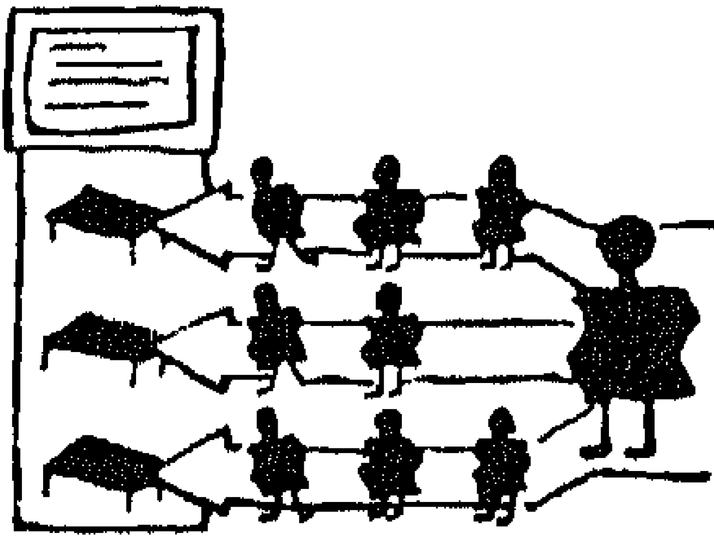
١١ - أخطاء الاتصال التى يقع فيها بعض الناس عندما يصبحون مديرين .

١٢ - تقنيات العلاقات العامة الغير مكلفة لهذا العمل .

١٣ - كيف تضع مؤسستك فى دائرة اهتمام العامة ؟

١٤ - الحصول على الشهرة لدعم مؤسستك .

١٥ - الأخطاء التى يجب تجنبها عند قيادة مجموعة نقاش .



١٦ - كيف تستخدم المدى لاجراء اتصال غير شفهى (لفظى)

١٧ - العوامل الأولى التى تعزز اجراء محادثة فعالة .

١٨ - كيف تقيم ارسالية مؤسستك ؟

١٩ - ماذا يقول البحث عن فعالية الاتصال ؟

٢٠ - النقاط ذات الاهتمام الأكبر من اعلام (إذاعة) الاتصال والادارة .

٢١ - كيف تصنع " البيع " فى رسالتك التجارية المقبلة .

الخبراء وضيوف الشرف والمتحدثون فى برامجنا

(حسب الترتيب الابجدى)

١ ـ د . / ابراهيم عبد النبى أستاذ ادارة أعمال – جامعة الزقازيق .

٢ ـ د . / أحمد الرشيدى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

٣ ـ أ . د . / أحمد رشيد رئيس قسم الادارة العامة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسة

٤ ـ د . / أحمد شلبى مستشار تدريب .

٥ ـ السفير / أحمد طه سفير بوزارة الخارجية .

٦ ـ أ . د . / السيد عليوه رئيس قسم العلوم السياسة ـ جامعة حلوان .

٧ ـ د . / أبو السعود السودة عضو مجلس ادارة شركة مصر للتأمين .

٨ ـ أ . د / أبو الفتوح فضالة أستاذ جامعى ، ومحاسب قانونى .

٩ ـ د ./ أسامة الغزالى حرب مدير مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية/الأهرام

١٠ ـ أ . / أمين هويدى مفكر عربى ووزير الدفاع المصرى الأسبق .

١١ ـ أ . / ثريا لبنه عضو مجلس الشعب .

١٢ ـ د . / جاسم خلف أستاذ ادارة عامة ـ جامعة الكويت .

١٣ ـ عميد / جلال محمد حلمى خبير تدريب ومدير التدريب .

١٤ ـ د . / جمال زهران مدرس العلوم السياسية – جامعة قناة السويس .

١٥ ـ لواء د . / جمال مظلوم مدير الدراسات الاستراتيجية الأسبق .

١٦ ـ أ . د ./ حاتم القرنشاوى أستاذ بجامعة الأزهر .

١٧ ـ لواء أ.ح / حسام سويلم مدير مركز الدراسات الاستراتيجية .

١٨ ـ أ . / حسن أبو طالب مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ـ الأهرام .

١٩ ـ د . / حسن الحيوان أستاذ الادارة ـ كلية التجارة ـ جامعة عين شمس .

٢٠ ـ أ . د . / حسن نافعة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

٢١ ـ د . / حسن وجيه كلية اللغات والترجمة ـ جامعة الأزهر .

٢٢ ـ أ . د ./ حماد عبد الله حماد وكيل كلية الفنون التطبيقية .

٢٣ ـ أ / حسنى حافظ نائب رئيس بنك الاستثمار القومى .

٢٤ ـ أ . د . / دريه شفيق رئيس قسم العلوم السياسية ـ جامعة قناة السويس .

٢٥ ـ د . / راشد حسن عبد الجليل أستاذ الادارة ـ جامعة الأزهر .

٢٦ ـ د . / رضا السيد مدير عام مركز المعلومات الاقتصادية ـ اتحاد العمال .

٢٧ ـ أ . / رفعت رضوان وكيل الوزارة ـ هيئة التأمين الصحى .

٢٨ ـ د . / رفعت لقوشه أستاذ كلية الزراعة – جامعة الاسكندرية .

٢٩ ـ أ . د . / سامى حاتم عفيفى رئيس قسم التجارة الخارجية – جامعة حلوان .

٣٠ ـ عميد د . / سعيد محمد سيف النصر رئيس المحكمة العسكرية العليا .

٣١ ـ د . / طاهر الشيخ هيئة كهرباء مصر .

٣٢ ـ د . / عادل المهدى كلية التجارة ـ جامعة حلوان .

٣٣ ـ د . / عادل شكرى رئيس التمثيل التجارى السابق .

٣٤ ـ د . / عبد الجواد حسانين كلية التجارة – جامعة الأزهر .

٣٥ ـ لواء / عبد الحليم أمين خبير تدريب .

٣٦ ـ أ . د . / عبد الرحمن الصالحى وكيل معهد الكفاية الانتاجية ـ جامعة الزقازيق .

٣٧ ـ أ . د . / عبد الرحمن محمود عليان وكيل كلية التجارة – جامعة عين شمس .

٣٨ ـ أ . د ./ عبد السلام سلطان خبير تدريب

٣٩ ـ د . / عبد الله الأشعل سفير بوزارة الخارجية .

٤٠ ـ أ . مهندس / عبد الله البنا هندسة المعارض والمؤتمرات .

٤١ ـ أ . د . / شعبان عبد العزيز أستاذ اللغة الانجليزية ـ المعهد العالى للتكنولوجيا

٤٢ ـ أ . د . / عبد الله هدية عميد كلية التجارة – جامعة أسوان .

٤٣ ـ أ . / عصام الهادى رئيس قطاع شركة الجرافيت والأدوات الكتابية .

٤٤ ـ أ . / عصام رفعت رئيس تحرير الأهرام الاقتصادى .

٤٥ ـ أ . د ./ على الدين هلال أستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

٤٦ ـ أ . د . / فاروق عبد الحليم سالم الغندور وكيل كلية التجارة ـ جامعة الأزهر .

٤٧ ـ لواء . د . / فاروق هلال وكيل وزارة الادارة المحلية .

٤٨ ـ أ . د . / فريد النجار أستاذ ووكيل كلية التجارة / جامعة بنها .

٤٩ ـ أ . د ./ فكرى عشماوى عميد كلية التجارة وادارة الأعمال ـ جامعة حلوان .

٥٠ ـ أ . / فوزى الابراشى مساعد وزير الخارجية .

٥١ ـ أ . / فيصل زيادة شركة بترول خليج السويس .

٥٢ ـ د . قدرى حفنى أستاذ علم النفس ـ جامعة عين شمس .

٥٣ ـ د . كمال محمد المنوفى كلية الاقتصاد ـ جامعة القاهرة .

٥٤ ـ أ . مساعد / ليلى أحمد الخواجه أستاذ كلية الاقتصاد ـ جامعة الأزهر .

٥٥ ـ د . / ماجدة باجنيد محاضر الاعلام ـ الجامعة الأمريكية .

٥٦ ـ أ . د . / متولى السيد أستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال – جامعة حلوان .

٥٧ ـ د . / محمد الساكت مستشار جامعة الدول العربية .

٥٨ ـ لواء د . / محمد رضا فوده أستاذ بأكاديمية ناصر سابقا .

٥٩ـ د ./ محمود الخطيب كلية التجارة ـ جامعة حلوان .

٦٠ـ د ./ محمود النجدى صالح كلية التجارة ـ جامعة الزقازيق .

٦١ـ د ./ محسن الخضيرى نائب مدير التسويق بالبنك الأهلى المصرى .

٦٢ـ د ./ محمود الفقى كلية التجارة ـ جامعة الأزهر .

٦٣ـ د ./ محمود متولى عميد كلية التربية الأساسية ـ جامعة قناة السويس .

٦٤ـ أ ./ مصطفى عبد الباسط مستشار بوزارة الاقتصاد .

٦٥ـ د ./ مصطفى كامل السيد كلية الاقتصاد ـ جامعة القاهرة .

٦٦ـ لواء د ./ ممدوح عطية مدير الحرب الكيماوية سابقا .

٦٧ـ د ./ ناريمان النشار أستاذ اللغة الانجليزية بالجامعة الأمريكية .

٦٨ـ د ./ نجلاء أنور الأهوانى أستاذ م . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – القاهرة .

٦٩ـ د ./ نجوى ابراهيم خبيرة بمكتب وزير شئون مجلس الشعب .

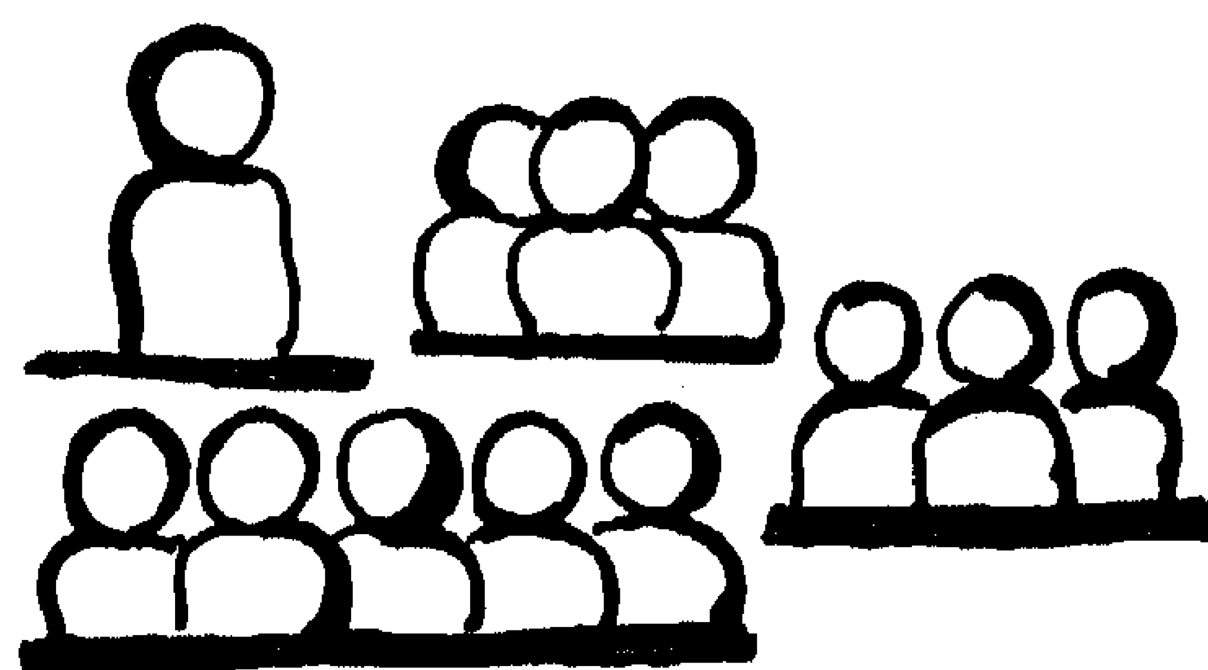
٧٠ـ أ . د ./ نبيل اسماعيل رسلان أستاذ الادارة بجامعة الملك عبد العزيز – جدة

٧١ـ أ . د ./ نبيل عز أستاذ ادارة الأعمال ـ كلية التجارة ـ جامعة حلوان .

٧٢ـ د ./ هريدى عبد اللطيف أستاذ هندسة الانتاج ـ جامعةعين شمس .

٧٣ـ أ ./ وحيد عبد المجيد مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ـ الأهرام .

٧٤ـ د ./ ياسر الخطيب أستاذ ادارة الأعمال ـ جامعة الملك عبد العزيز ـ جدة .



المؤسسات والهيئات التى قدمنا لها خدماتنا

١ - السفارات العربية فى القاهرة .
٢ - وزارة الدفاع .
٣ - وزارة الداخلية .
٤ - وزارة التموين .
٥ - وزارة الزراعة .
٦ - محافظة السويس .
٧ - محافظة الاسماعيلية .
٨ - محافظة دمياط .
٩ - محافظة الوادى الجديد .
١٠ - بنك قناة السويس .
١١ - بنك الائتمان الدولى - مصر .
١٢ - البنك المصرى لتنمية الصادرات .
١٣ - البنك الأهلى المصرى .
١٤ - بنك مصر أمريكا الدولى .
١٥ - البنك الوطنى المصرى .
١٦ - البنك التجارى الدولى .
١٧ - بنك التنمية الصناعى .
١٨ - البنك المصرى الخليجى .
١٩ - بنك التنمية والائتمان الزراعى .
٢٠ - الشركة العامة للبترول .
٢١ - شركة خالدة للبترول .
٢٢ - شركة اسو سويس للبترول .
٢٣ - شركة جابكو للبترول .
٢٤ - شركة بترول بلاعيم (بتروبل) .
٢٥ - الهيئة العربية للتصنيع .
٢٦ - هيئة كهربة الريف .
٢٧ - هيئة المحطات النووية .
٢٨ - هيئة القطاع العام للتجارة الخارجية
٢٩ - النساجون الشرقيون .
٣٠ - الاتحاد العام لنقابات عمال مصر .
٣١ - الجامعة العمالية .
٣٢ - مكتب د . يحى الجمل المحامى .
٣٣ - شركة القاهرة للمقاولات .
٣٤ - الشركة العامة للتجارة والكيماويات .
٣٥ - شركة الشبه المصرية .
٣٦ - شركة مصر للطيران .

٣٧ـ الشركة العربية البريطانية .

٣٨ـ مصنع الطائرات .

٣٩ـ جنرال موتورز .

٤٠ـ مصنع صقر .

٤١ـ شركة مصر للتأمين .

٤٢ـ شركة النصر للتصدير والاستيراد .

٤٣ـ معهد ادارة التشييد والبناء – المقاولون العرب .

٤٤ـ شركة بورسعيد (موج) .

٤٥ـ شركة سيراميكا كليوباترا .

٤٦ـ شركة نورا للعطور .

٤٧ـ شركة النيل لتصدير الحاصلات الزراعية

٤٨ـ شركة سيراميك الفراعنة .

٤٩ـ مركز البحوث السياسية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

٥٠ـ المركز القومى لدراسات الشرق الأوسط

٥١ـ الخبراء العرب فى الهندسة والادارة "تيـم" .

٥٢ـ مركز الدراسات الاستراتيجية للقوات المسلحة .

٥٣ـ مركز دراسات التنمية السياسية والدولية

٥٤ـ الشركة القابضة لتوزيع الكهرباء

٥٥ـ شركة النيل العامة لأتوبيس الوجه القبلى .

٥٦ـ شركة مصر للاستيراد والتصدير

٥٧ـ بنك الاستثمار العربى .

٥٨ـ البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى .

٥٩ـ البنك العربى الأفريقى .

٦٠ـ جامعة الدول العربية .

٦١ـ هيئة الطاقة الجديدة والمتجددة .

٦٢ـ هيئة كهرباء مصر .

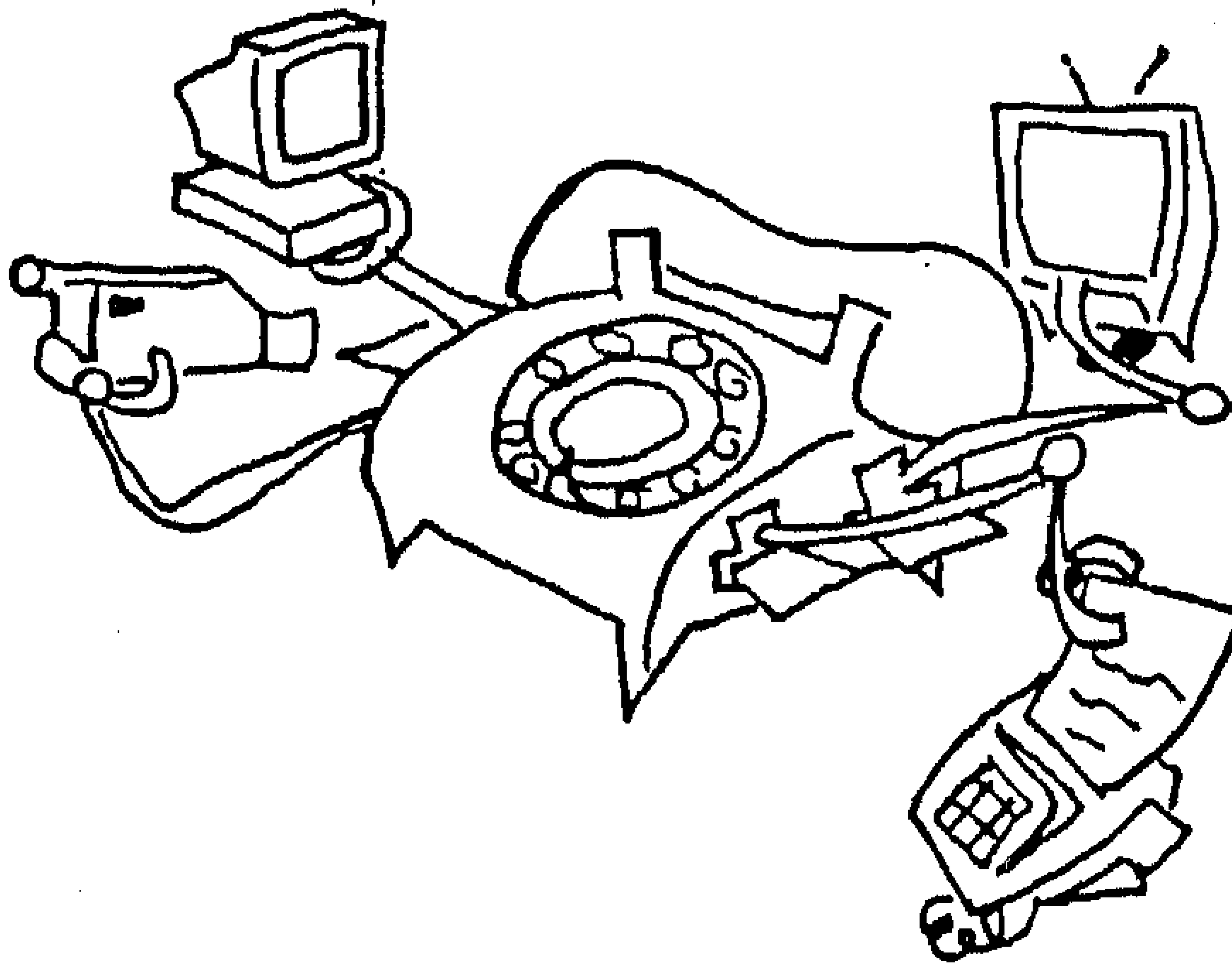
٦٣ـ المجموعة الاستثمارية العقارية الكويتية .

٦٤ـ شركة النصر لتجفيف المنتجات الزراعية .

٦٥ـ بنك مصر الدولى .

٦٦ـ مصنع المحركات بحلوان .

٦٧ ـ الشركة العربية للتجارة الخارجية
٦٨ ـ الشركة القابضة للنقل البرى .
٦٩ ـ شركة مصر للألمنيوم .
٧٠ ـ الشركة القابضة لتوليد الكهرباء .
٧١ ـ الشركة القابضة لتوليد الكهرباء .
٧٢ ـ شركة النصر لصناعة الكوك والكيماويات الأساسية .
٧٣ ـ شركة الطوب الرملى .
٧٤ ـ الشركة القابضة للصناعات الكيماوية .
٧٥ ـ الشركة المصرية لأعمال النقل البحرى.
٧٦ ـ شركة النيل العامة للنقل الثقيل .
٧٧ ـ شركة النيل العامة للنقل المباشر .
٧٨ ـ الشركة القابضة للنقل البحرى .
٧٩ ـ المصرف العربى الدولى .
٨٠ ـ النصر للمرافق والتركيبات .
٨١ ـ شركة الدلتا العامة للمقاولات .
٨٢ ـ شركة الاسكان والسياحة .
٨٣ ـ شركة جيسوم .
٨٤ ـ شركة بترول الصحراء الغربية .
٨٥ ـ بنك القاهرة – باريس .
٨٦ ـ المركز الاعلام الكويتى .
٨٧ ـ ادارة البحوث والاحصاء .
٨٨ ـ الهيئة القبطية الانجلية للخدمات الاجتماعية .
٨٩ ـ ادارة المكتبات العامة (البحرين)
٩٠ ـ المعهد العربى التكنولوجى للطيران
٩١ ـ المجلس الأعلى للشباب والرياضية
٩٢ ـ الشركة العربية للخزف .
٩٣ ـ مركز صالح عبد الله كامل .
٩٤ ـ المعهد العالى التكنولوجى .
٩٥ ـ شركة أسيوط لتكرير البترول .
٩٦ ـ الشركة العامة للمعادن .



الباب الثانى

أعمال المؤتمر السنوى الثالث
لدعم القرار العربى

دعــوة للمشــاركة

فى

المؤتمـر الســنوى الثـالث لـدعـم القـرار العـربـى

صديقنا العزيز : عضو المؤتمر الثالث لدعم القرار العربى .

ينظم مركز القرار للاستشارات بالاشتراك مع مجموعة من الشخصيات العامة وأساتذة الجامعات والممارسين والخبراء " المؤتمر الثالث لدعم القرار العربى " بهدف ترشيد عملية صنع واتخاذ القرار فى الادارة العربية بما يتفق مع روح العصر وثورة التكنولوجيا واقتصاد المعلومات ، وكذا تزويد أعضاء المؤتمر بأحدث المناهج العلمية فى تصميم البدائل والحلول والمفاضلة بينهما لتنمية مهارات التفكير الابتكارى ، ويوجه هذا المؤتمر الى جميع المهتمين بقضايا الثقافات المتعارضة ومناهج وتقنيات صنع القرار وقضايا التغيير الفعال ، بمختلف القطاعات الحكومية والهيئات وقطاع الأعمال والمشترك والاستثمارى والخاص على المستوى المحلى والعربى .

وسيتم مناقشة الموضوعات التالية على مدار أيام أعمال المؤتمر :

- ادارة الثقافات المتعارضة .
- مناهج وتقنيات صنع القرار .
- مهارات توليد الأفكار من خلال التفكير الابتكارى .
- دور القرار فى ادارة التغيير .
- الجديد فى صنع القرار .

صديقنا العزيز : أهلا بك مشاركا فعالا فى ندوة صباح اليوم الأربعاء أول ديسمبير وسوف نتعاون سويا لنجعل هذا الملتقى الفكرى فرصة لتنمية المعارف وصقل المهارات وتقوية السلوكيات العصرية وتحسين الأداء الجماعى .

أمين عام المؤتمر

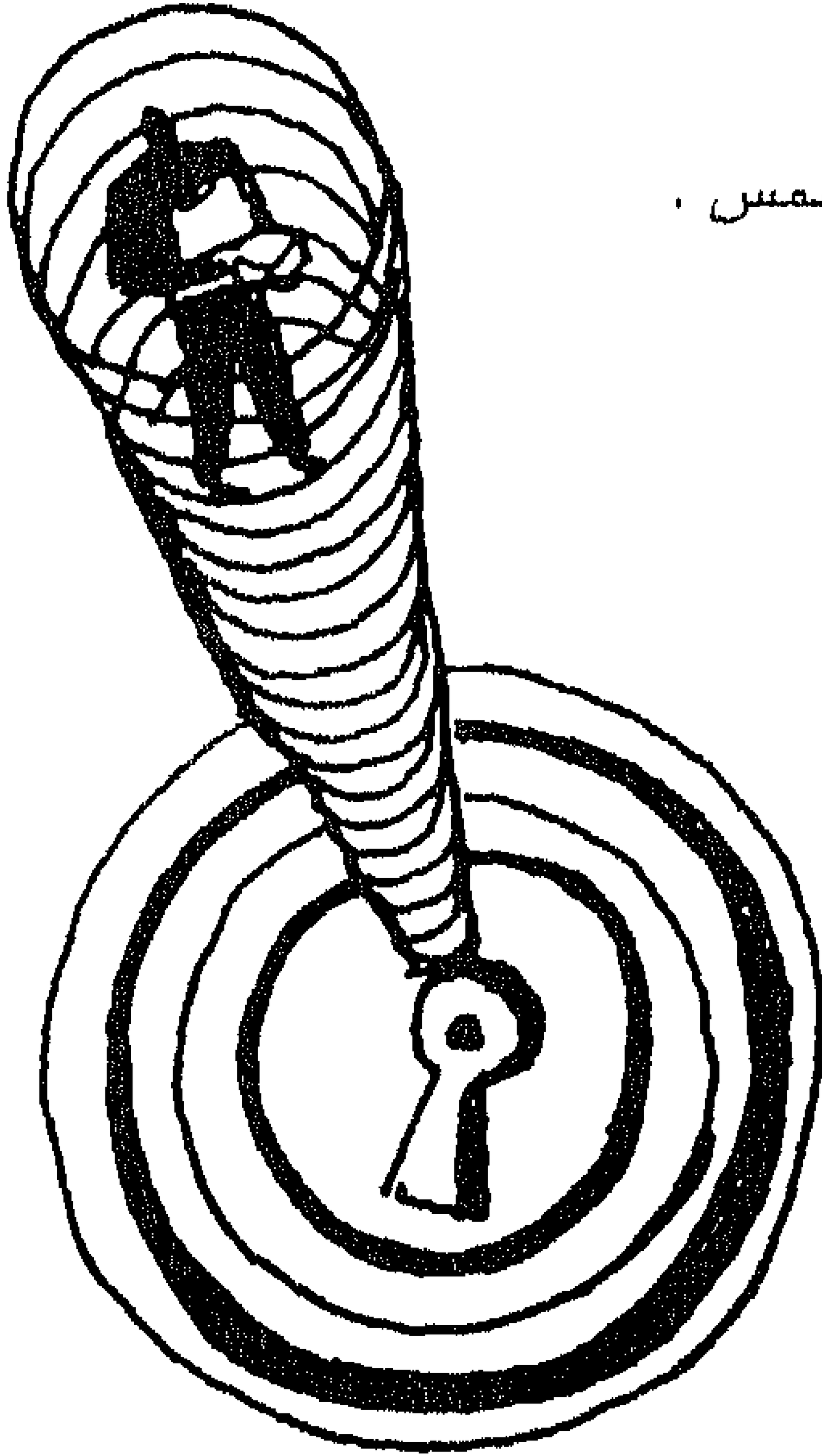
محاسب / جلال محمد حلمى

جدول أعمال
المؤتمر السنوى الثالث
لدعم القرار العربى

يومى الأربعاء والخميس ١ - ٢ ديسمبر ١٩٩٣

١ - تبدأ أعمال المؤتمر من الساعة ٩,٣٠ صباحا وحتى الخامسة مساءً يتخللها وجبة غذاء بالفندق فى تمام الساعة الثانية مساء .

٢ - اليوم الأول :
الجلسة الافتتاحية :
الجلسة الأولى من الساعة ٩,٣٠ - ١١,٣٠ ص .
حول استراتيجية الادارة العربية .
د . أحمد رشيد - رئيس قسم الادارة العامة - كلية الاقتصاد - جامعة القاهرة .
الجلسة الثانية من ١٢ ظهرا الى ٢ بعد الظهر .
مناهج وتقنيات صنع القرار
د . السيد عليوه - رئيس قسم العلوم السياسية - كلية التجارة وادارة الأعمال - حلوان
دور نظم المعلومات فى اتخاذ القرار
د . رؤوف فكرى عابدين - الأمين برئاسة الجمهورية والمشرف على مركز نظم المعلومات
الجلسة الثالثة - من الساعة ٣ - ٥ مساءً
اتخاذ القرار فى ظروف الأزمات .
د . رشاد الحملاوى - أستاذ ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس .



٣ - اليوم الثانى :
الجلسة الأولى - من الساعة ٩,٣٠ - ١١,٣٠ ص
ادارة الثقافات المتعارضة .
د . سعد الدين ابراهيم أستاذ الاجتماع بالجامعة الأمريكية - القاهرة
الجلسة الثانية - من الساعة ١٢ ظهرا الى ٢ مساءً .
دور القرار فى ادارة التغيير
د . فريد النجار - رئيس قسم ادارة الأعمال - جامعة بنها
الجلسة الختامية من الساعة ٣ - ٥ مساءً
الجديد فى صنع القرار .
(ندوة عامة) يعقبها التوصيات الختامية .

كلمة ترحيب للدكتور / السيد عليوه

يتشرف مركز القرار بهذا الملتقى الفكرى حول دعم القرار العربى ، فى الواقع حينما فكرنا فى هذا اللقاء الحميم الذى يجمعنا جميعا عبر مجموعة من البرامج والدورات بفضل مشاركتكم خلال العام الماضى هدفنا دائما أن تستمر هذه العلاقة الحميمة وأن يستمر تبادل الخبرة والمشورة والفكره والرأى الصحيح . فى هذه الكلمة الترحيبية أؤكد أن بيتنا وخبرتنا ومطبوعاتنا مفتوحه لكل آرائكم ، وأوكد أيضا ما تساءله البعض عن سبب اختيارنا لموضوع القرار ودعم القرار ، هل هو هدف طموح فوق طاقتنا ربما ، ولكنه فى الواقع استجابة للنداءات الصادرة من المفكرين والقيادات المشاركة ، الدعوة للمشاركة فى صنع القرار شعار مرفوع على كل مستوى ، وقد عملنا على أن تكون هذه دعوة للمشاركة ورفض لكل عمليات التهميش .

كيف يتسنى لنا ذلك ؟

أقترح مجموعة من الخبراء والزملاء والأصدقاء والأكاديميين العاملين فى مركز القرار وفى مجال التنمية الفكرية تنظيم هذا اللقاء الفكرى . المشاركة الحقيقية فى صنع القرار ليست باقتحام مجالس الحكام أو السلطة التشريعية أو تقديم الالتماسات المشاركة الحقيقية هى بتنشيط وتدريب الجهاز الادارى الضخم فى القطاعين العام والخاص ، ومن هنا كانت هذه الفكرة وكانت رسالتنا فى أن نسعى وأن نعمل بدأب بفضل مشاركتكم فى دعم القرار العربى وفى مصر بالذات ، القضية المطروحة فى هذه الكلمة الموجزة ، من يخصص الموارد ومن يوزع المسئوليات ؟ لاحظنا أن العالم ظل موزع الوجدان بين المذهب الرأسمالى والمذهب الاشتراكى .

المذهب الرأسمالى يقول أن من يخصص الموارد ويوزع المسئوليات هو قوى العرض والطلب . فهناك قوة من وراء الحجاب تحرك الأمور وهى جوهر فكرة اقتصاديات السوق .

الفكرة الثانية فكرة النظام . إذ أن من يوزع الموارد والمسئوليات هو النظام ، وقد ثبت بالقطع الآن أن من يوزع الموارد ويخصص المسئوليات هم المديرون . هم حضراتكم القادة الاداريون والرؤساء فى كل موقع ، ومن هنا حاولنا أن نعرض عليكم اليوم فى عجاله صفحتنا الناصعة التى سطرتموها حضراتكم بمشاركتكم هذه على سبيل المثال فى قطاع البترول . كيف يتسنى لنا المساهمة فى دعم القرار ؟ يمكن أن يتم ذلك بثقل قدرات التفاوض مع الشريك الأجنبى . وفى مجال البنوك يمكن ذلك من خلال المساهمة فى التنمية الادارية والتسويق الذى يساهم فى تحريك مليارات الجنيهات . أما فى مجال النقل والكهرباء فيمكن ذلك بالتطوير التنظيمى ، حيث تحاول الدولة الحديثة تأكيد شرعيتها ومصداقيتها بتحسين الخدمات ، وكذلك بالتفاوض مع أطراف عديدة .

وقد ساهمنا فى تقديم العديد من دراسات الجدوى الاجتماعية .

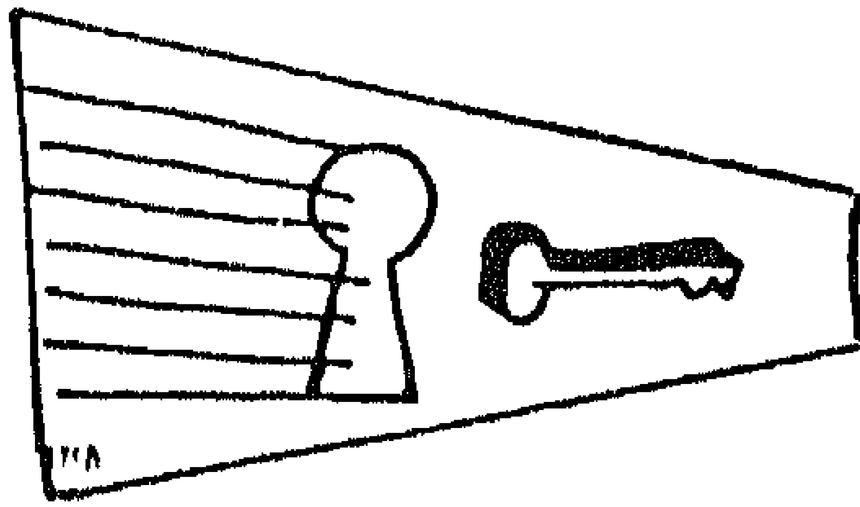
وفى مجال الشركات القابضة ساهمنا بتقديم العديد من البرامج لحل مشكلة العمالة الزائدة فى قطاع الأعمال .

كذلك قدمنا عدة برامج عن مخاطر الاستثمار وادارة هذه المخاطر فى البنوك وشركات قطاع الأعمال وفى مجال التأمين الصحى ، بالإضافة الى برنامج ادارة الأزمات فى الأبراج والمنشآت العملاقة .

هذه صفحة سريعة أزعم أنها ناصعة بفضل المشاركة الواعية من أصدقائنا مديرى التدريب ، الأعضاء ، المديرون ، القادرة وغيرهم . أؤكد أن دعم القرار قد يكون هدف طموح فوق طاقتنا لكن المشاركة المخلصة الواعية تؤكد أن هذا ممكن وممكن دائما .

أهلا وسهلا بحضراتكم ومرحبا ، ونرجو أن نخرج بنتائج مثمرة فى العمل ومواقع الانتاج .

وفقكم الله . ونرحب ونحيى ضيوفنا وأصدقائنا



كلمة الأستاذ / عاصم عبد الحق

أ . د . السيد عليوه   رئيس قسم العلوم السياسية بجامعة حلوان

أ . د . أحمد رشيد   رئيس قسم الادارة بجامعة القاهرة .

الأخـوه والأخوات :

أشكر الدكتور السيد عليوه لدعوته الكريمة لى للمشاركة فى هذا الملتقى بأمانة شديدة أستطيع أن أقول أن هذا المركز يتبنى قضايا المجتمع وعلى رأسها القضية التى تشغلنا الآن وهى تنمية الموارد البشرية ؟

يوجد لدى مصر وفرة فى الموارد البشرية لكن التحدى الحقيقى هو كيف نحول هذه الموارد الى ثروة بشرية .

التحدى الثانى كيف يقتنع صاحب القرار أن للتدريب أهمية خاصة فى عصرنا الحالى . لاشك أنه فى مواقع العمل المختلفة أجد أن التحدى التحقيقى يتمثل فى وجود العديد من الأشخاص فى الادارة العليا فى مواقع العمل المختلفة لا تشعر بأهمية التدريب ولا تعطى الجهد الكافى لمسئولى التدريب .

إن قضية التدريب والتعليم قضيتان مرتبطتان ، وقد استطعنا تطوير التعليم ، لكننا نعانى من أزمة شديدة نتيجة لانكماش سوق العمل ونتيجة للتضخم . وقد وصلت البطالة فى مصر الى ٤ر١ مليون خريج يعانى من البطالة نسبة المؤهلات المتوسطة فى هذا العدد ٨٢ ٪ والجماعات الدينية تتجه للتركيز على المؤهلات المتوسطة .

السؤال هو : ما هى أماكن العمل التى تستطيع أن تدفع بهؤلاء الشباب اليها ؟

- الجهاز الحكومى متشبع ، قطاع الأعمال العام يراجع سياساته ويتجه لانقاص العمالة بحوالى ٧٠ ألف عامل فى الخطة الخمسية الحالية ليحقق التشغيل الاقتصادى
- القطاع الخاص يعانى نتيجة للاتفاقات الاقتصادية خوفا من سياسات الاغراق والسوق الشرق أوسطية الجديدة .

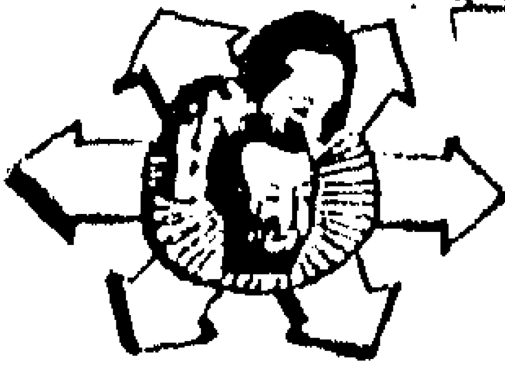
إذن يوجد انكماش فى سوق العمل وهذا يحتاج الى جهد غير عادى فى مجال التدريب لتنمية فرص العمل خاصة فى الخارج ، ونحن نواجه منافسة شديدة فى سوق العمل العربية من العمالة الآسيوية التى لديها خبرات علمية وفنية وتساندها دولها سياسيا .

إن علينا اعادة النظر فى التدريب وسياساته وتحويله لتنمية فرص العمل فى الخارج ولمواجهة الانكماش الاقتصادى .

على مستوى الوحدة الاقتصادية كيف نستطيع أن نوفر الكادر الفنى الذى يتحمل مسئولية التدريب ؟ وكيف نستطيع أن نوفر الميزانية اللازمة لذلك ، وأن نوجه التدريب الى أماكن هى فى حاجة حقيقيه اليه وكيف نستطيع أن نوجه العمالة الى القطاع الذى يحتاجها ؟

للأسف يوجد الكثير من الناس يتصورون أن القرار يوجد فى الادارة العليا فقط . لاشك أن اتخاذ القرار يتم من قبل الادارة العليا لكن ذلك يتم بناءً على المعلومات – على مستوى الادارة والقسم والادارة المركزية – وبدون هذه البيانات لا يمكن تنمية الادارة .

أوجه شكرى الى الدكتور السيد عليوه والدكتور أحمد رشيد وحضراتكم .



استراتيجية الادارة العربية فى عالم متغير

(اتفاق غزه - أريحا ... المؤتمر الدولى للعلوم الدارية)

التحولات السياسية الاقتصادية فى أوروبا الشرقية

أ . د . أحمد رشيد
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة

الموضوع ملاحظات حول تأثير اتفاق غزة - أريحا على الإدارة العربية

١ - تتأثر النظم الإدارية بالعديد من المتغيرات السياسية المحلية والدولية والاقتصادية والإجتماعية والثقافية بحيث لا يمكن القول أن النظام الإدارى هو قطاع منفرد عما حوله من بيئات .

٢ - ان اتفاق غزة اريحا وأن كان يدخل فى صميم الدراسات السياسية إلا أنه قد يؤثر على الاوضاع الإدارية من أربعة زوايا :

الأول : نمو أهمية المنافسة الإقتصادية فى منطقة الشرق الأوسط .

الثانى : ازدياد الطلب على تكنولوچيا الصناعة والتجارة والمعلومات .

الثالث : وضوح الأهمية الموضوعية للتنسيق والتكامل الإقتصادى .

الرابع : أهمية إيجاد الصيغة الملائمة لتحقيق المواءمة بين الحرية الإقتصادية من ناحية والعدالة الإجتماعية من ناحية أخرى .

٣ - بالنسبة للمحور الأول فإن الإدارة المصرية مطالبة أكثر من أى وقت مضى لتحقيق تنقية شاملة لتشريعاتها ونظمها واجراءاتها حتى تكون اداة فعالة لتحسين الأوضاع الإقتصادية المصرية واعطائها دفعة تمكنها من الدخول فى مجالات المنافسة بكفاءة وفاعلية .

٤ - بالنسبة للمحور الثانى من الضرورى فتح مجالات التعاون بين المنظمات المصرية العامة وفى قطاع الأعمال من ناحية والإدارة العالمية واستخدام الصيغ الحديثة فى تطبيقات الصناعة والتجارة ونظم المعلومات بعيداً عن القيود التى تعوق هذا التعاون .

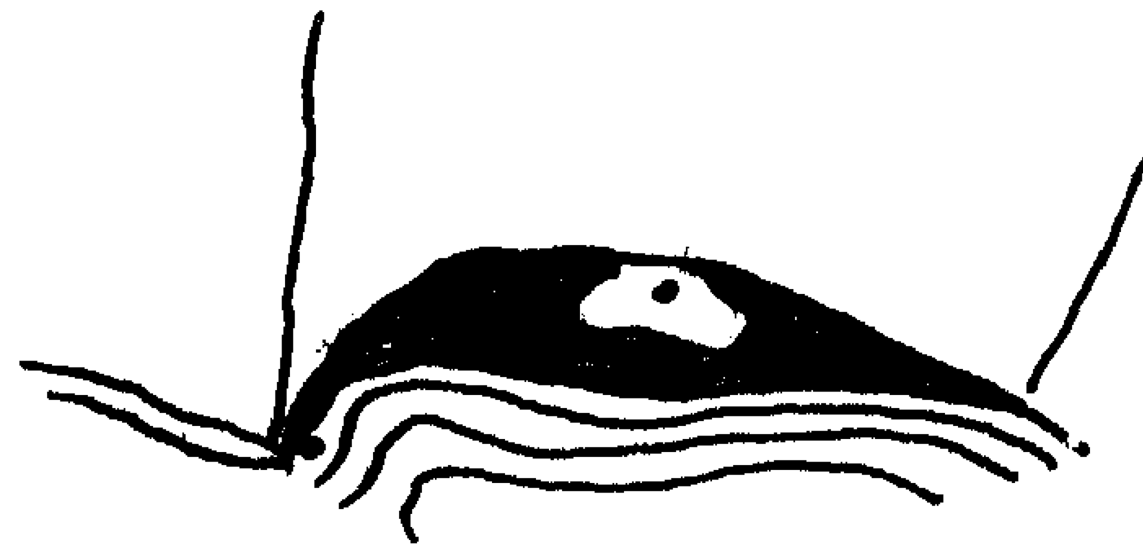
٥ - ويتطلب الأمر كذلك أن يؤسس التعاون بين الدول العربية من ناحية والإدارة المصرية من ناحية أخرى على أسس موضوعية تطرح المصالح المتبادلة وتضع الصيغ الملائمة لتحقيق هذا التبادل وهذا يتطلب بدوره أعطاء الفرصة لرجال الصناعة للتعاون مع رجال الجهاز الإدارى للتداول حول

هذه الصيغ التى تحقق التكامل مع النظم العربية الأخرى بما يحقق المصالح للجميع .

٦ - وفى تقديرنا أن الزاوية الرابعة تتطلب من الإدارة المصرية متابعة التطورات الهامة التى تؤدى إلى زيادة الانتاجية والعدالة الإجتماعية من ناحية أخرى .

٧ - من الضرورى فى هذا المجال التحرك فى محور للتطوير الإدارى يضمن تلبية المتطلبات السابقة بأقل تكلفة وفى أسرع وقت ، وأن كان هذا من مسئوليات الإدارة العليا بالدرجة الأولى إلا أنه يحتاج إلى صيغ للتنسيق من خلال الإفادة من طاقات جمعيات رجال الأعمال وقيادات الجهاز الإدارى تضمن أن يأتى هذا الإصلاح والتطوير الإدارى المنشود بما يشبع الغايات السابقة بشكل فعال وسريع وبأقل تكلفة ممكنة .

أ.د. أحمد رشيد
استاذ ورئيس قسم الإدارة العامة
بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة



أوراق خلفيـــة

نود أن نقدم عدداً من الأوراق الخلفية (backjground papers) تساعد فى فتح مجالات للمناقشة وفى هذا المجال فإنه يمكن تقديم ورقتان : - الورقة الأولى هى تقرير علمى عن احداث المؤتمر الدولى للإدارة الذى انعقد هذا الصيف فى المكسيك ويلقى الضوء على أهم اتجاهات الإدارة فى الحقبة الحالية أما الورقة الثانية فتقدم الأوضاع الاقتصادية لاوربا الشرقية خصوصاً بعد التحولات السياسية التى حدثت فيها ....



الموضوع - المؤتمـــر الدولـى
للمعهد الدولى للعلوم الإدارية
تولكا . المكسيك / يوليو ١٩٩٣

عـــــام

يعقد المعهد الدولى للعلوم الإدارية مؤتمراً عالمياً مره كل سنة يعد أهم نشاط للمعهد والذى هو منظمة غير حكومية دولية تهتم بالبحث فى حقل الإدارة العامة من خلال عدة انشطه منها علاوه على المؤتمر اصدار دورية / تكوين مجموعات عمل بحثية دولية وموضوعات ذات أهمية استراتيجية / عقد بعض الندوات وحلقات النقاش فى الموضوعات المهمة لحقل الإدارة العامة .

تعد أنشطة المعهد – وهى جميعاً انشطة تطوعية غير رسمية – مصدر هام للتطور المستمر فى حقل الإدارة العامة على المستويين التعليمى البحثى والتطبيقى .

وان اهمية المؤتمر يؤكدها تجمع حوالى الف باحث وممارس من كافة دول العالم ورعاية حكومة الدوله المضيفه للمؤتمر .

مؤتمــر تولـوكـا :

بدأ المؤتمر اعماله من صباح الاثنين ٢٦ يوليو وانتهت اعماله الجمعه ٣١ يوليو – وبالطبع سبق المؤتمر عمليات تحضير وتسجيل استغرقت يومين على الأقل افتتح مؤتمر هذا العام رئيس دولة المكسيك / كارلوس ساليناس وشارك معه فى الافتتاح حاكم الولاية التى انعقد فى عاصمتها وقيادات المعهد .

وبدأ المؤتمر بعد الافتتاح بمائده مستديرة ناقشت "دور التعاون الدولى فى الاصلاح الإدارى" . شارك فيه خبراء دوليين من دول مختلفة واعقبه نقاش مفتوح .

وانقسمت أعمال المؤتمر الى ست مجالات هى :

أولاً : اعادة هيكلة الدولى على ضوء متغيرات النظام العالمى الجديد .

ثانيـــاً : الديمقراطية واللامركزية .

ثالثـــاً : تنظيم الدولة لمواجهة الفقر .

رابعـــاً : اصلاح عمليات تكوين السياسات العامة .

خامساً : رسم حدود جديدة للعلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص .

سادساً : البعد الدولى للإصلاح الهيكلى .

أبحـاث - مناقشـات المؤتمـر :

بدأ المؤتمر بملاحظة ملامح تغيرات عالمية هامة ومؤثرة على بدايات القرن الواحد وعشرين :

عمليـا :

- تكنولوچيا البيولوچى Bio-teech†.
- الالكترونيات .
- الاتصالات .
- المعلوماتية .
- خطوط انتاج جديدة .

جيوبوليتكس :

- اختفاء احدى اكبر كتلتين فى العالم .
- نهاية الحرب الباردة .
- احتمالات كبرى لنزع التسليح .
- ضغوط لمزيد من المشاركة عالمياً من الدول النامية .

اقتصـــادياً :

- التوجه نحو تكتلات اقتصادية . محاورها الهامة : السوق الأوربية (مع الاتساع) امريكا الشمالية والمكسيك .
- السؤال المهم هنا : ما الذى سوف تنتهى اليه كل هذه التغييرات السريعة والمتلاحقة ؟

الإجابة صعبة وبالغة التعقيد وكما جاء فى تقرير نادى روما يحق "لقد اصبح لدينا المزيد من المعلومات مع القليل من الحكمة"(*) – هناك العديد من العلامات المقلقة تؤكد ذلك منها :

- التقدم العلمى والتكنولوچى الهائل يصاحبه مشاكل بيئية مقلقة .
- التحولات السياسية نحو مزيد من الديمقراطية يصاحبها حروب صغيرة على اسس عرقية / دينية / مصلحية ضيقة / تعصب ضد الاقليمات / ارهاب .
- التحول الاقتصادى نحو نظم حرة يصاحبه تكتلات تجارية واجراءات حمائية اقليمية (فى ١٩٩٣ اصبحت عشرين دوله من بين الأربع وعشرين دوله الصناعية الكبرى فى العالم لديها اجراءات حمائية متشددة) .
- الاصلاح الاقتصادى لايصاحبه عداله اجتماعية ويهدد بقلاقل سياسية وعدم استقرار خصوصاً فى افريقيا .

- التعايش السلمى فى العالم لايصاحبه عداله بين دول العالم بل ان ٢٠ ٪ من دول العالم تسيطر على ٨٣ ٪ من تجارة العالم و ٩٥ ٪ من القروض والتسهيلات التجارية و ٨٦ ٪ من الاستثمارات على مستوى العالم .
- رغم التحولات الاقتصادية التحررية يعانى اكثر من مليار نسمه من فقر مطلق و ٢٥ ٪ من افقر السكان فى العالم يواجهون دخل أقل خمسين مره مما يتمتع به اغنى ٣٠ ٪ من سكان العالم .
- رغم التحولات السياسية للديمقراطية فإن افقر ٣٠ ٪ من سكان العالم يمثلون فى البرلمانات بأقل من ١٠ ٪ من المقاعد .
- رغم الاهتمام المتزايد بتنمية الريف فى الدول النامية فإن سكان الريف فيها يحصلون على اقل من نصف الدخول والخدمات الإجتماعية فى حصر تلك الدول ينطرح هنا السؤال العام للمؤتمر .
- ما هى الدولة اللازمة لمواجهة هذه المتغيرات ؟ لن تكون بالضرورة مثل هذه الدولة ناتج المناقشات العقائدية بل المناقشات العملية التى تضمن التشغيل الكفء لإدارة الدولة فى مواجهة هذه المسائل وامثالها ومن مناقشة واستعراض اوراق المؤتمر يمكن ابداء الملاحظات التالية على هذا الموضوع :

١ - من اهم المسائل التى اثيرت هى الأوراق التى قدمتها الهيئات الدولية والتى ركزت فيها على معايير اقتصادية بحته مثل التوازن الاقتصادى والتخلص من التضخم حتى فى معالجة المسائل البشرية . وقد عجزت هذه الأوراق كما جاء فى تعليقات المؤتمر عن التعبير عن التوازن الضرورى مع الاعتبارات الإجتماعية مما يستلزم أهمية ادارة الاحتياجات الإجتماعية بكفاءة وفاعلية وهذا يضع دوراً متزايد الأهمية للمنظمات غير الحكومية .

- حذر مؤتمر عقده اخيراً فى واشنطن البنك الدولى مع البرنامج الأنمائى للأمم المتحدة من أن اهمال الجوانب الإجتماعية فى ادارة الدولة والإصلاح الاقتصادى تؤدى إلى مزيد من الانقسامات والقلاقل الاقتصادية داخل الدوله .

٢ - ان دور الدولة فى تحقيق الديمقراطية وتوسيع قاعدة المشاركه اصبح ضرورة ملحة اكثر من ذى قبل وذلك بتشجيع كل اشكال المشاركة فى الإداره وتدعيم نظم مساءلة كلا من الإدارة والحكومه وادخال التعديلات الدستورية اللازمة وهذا يضع امامنا احد خيارين . الخيار الأول هو اضعاف الدوله لحساب مؤسسات المجتمع الأخرى . والخيار الثانى هو تقوية كل من الدوله ومؤسسات المجتمع الأخرى . ان الخيار الأول يعنى تقليص دور الدوله إلى أقصى حد فى المسائل الاقتصادية ويمثله النموذج الامريكى بينما الخيار الثانى تمثله اليابان والنمور الاسيويه . وقد وضع امام المؤتمر حقيقة اساسية مدعومة بالاحصائيات تؤكد تفوق نظام ادارة الدولة اليابانى على الامريكى وهذا يعنى ان الخيار الثانى يؤدى إلى قيام الدولة بتشجيع الاستثمارات الخاصة وتترك لها كل المجالات الممكنة وتقدم لها التسهيلات اللازمة ولكن مع ادارة برامج نشطة لتدريب القوى العاملة وحماية الصناعات الوطنية . ان قوة الدولة ليست فى حجمها ولكن فى قوة وكفاءة ادارتها والعبرة ليست فيمن يملك بقدر ما هى فى اسلوب وكفاءة ادارته .

ودعى المؤتمر إلى ضرورة انشاء ادارات جديدة فى الإدارة العامة لتنشيط العلاقات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية ولتنظيم آليات السوق حتى لا تؤدى الحرية الاقتصادية إلى زيادة الارباح وتجاهل زيادة الانتاجية والقيمة المضافة .

٣ - اهتم المؤتمر وابحاثه بالفساد الإدارى بعد ما لوحظ نموه بشكل مفزع . ان ظاهرة الفساد قد اصبحت ظاهرة مقلقة تعوق قيام الإدارة العامة بدورها بفاعلية فى ادارة البرامج

الجديدة للدولة وعلاوة على أهمية الديمقراطية لتحقيق ذلك فإن هناك احتياجات تحقق ذلك أهمها :

- التركيز على تطوير نظام السياسات العامة بما يؤكد أهمية المساءله والتقييم الموضوعى لتلك السياسات .
- لامركزية الإدارة العامه ودعم الصلاحيات الإداريه للأقاليم .
- تصميم نظم الإداره العامه بشكل جديد ذات توجيهات الشبكات الإداره † "Net Work"وليس اهرمات السلطه †Pyramids.
- دعم انماط الإداره التى تعتمد على دعم القيادات وتأكيد الجوده الشامله وإستخدام اساليب التدريب الحديثه ودعم الوحدات الاستشاريه والتداول مع المواطنين فى شئون الإداره .

النتائج التى توصل اليها المؤتمر :

يعكس هذا المؤتمر اهتمامات عالمية متزايدة منذ ثلاث سنوات تتمركز حول واقع الإداره العامه على ضوء المتغيرات المستجده على الساحه الدوليه .

ويوجد خمسه محاور فى ذلك الشأن .

* المحور الأول أن دور الدوله قد يكون فى ظاهره يتجه نحو التقلص وقد يكون هذا صحيحاً من الناحية العامه ، ولكن حقيقه الأمر أن دور الدوله يزداد صعوبه ودقه يعود ذلك إلى ان وظائف الدوله الاقتصاديه والخدميه تتجه الآن إلى ان تصبح تدريجياً من وظائف قطاع الأعمال أو المنظمات غير الحكومية إلا أن المفهوم الموضوعى لوظائف الدوله يأخذ مضمون رعايه ومسانده تصبح فى غاية الدقه والصعوبة عند التنفيذ وهو ما يستخدم اعادة تأهيل الخدمه المدنيه للقيام بتأدية وظائفها الجديده بالكفاءه المطلوبه .

* ثانيا : **المسائله الإداريه بمعنى أهمية ان تكون الإداره العامة موقع مسائله من الحكومه** (Accountability) **ويتأكد ذلك من خلال نظم معلومات ومتابعه موضوعيه من المستوى الحكومى للأجهزه الإداريه – كما ان ذلك لايمكن ان يتحقق بكفاءه إلا فى ظل خضوع المستوى لمسائله سياسيه عامه موضوعيه وحقيقيه وهذا يربط قضايا تطوير الإداره العامه واصلاحها بالمسائل السياسية .**

* ثالثا : **من الأهمية الأخذ فى الإداره العامه بالمفاهيم الحديثه للإداره المطبقه فى قطاع** الأعمال ولكن بالأساليب الملائمة للإداره الحكومية – فمثلاً نظم الجوده الشامله (T Q M)وان كانت قد نبعت من قطاع الأعمال الا ان اهميتها للإداره العامه بالغه جدا فمفهوم السعى لتحقيق الكفاءه من خلال علاقات وحدات المنظمه وتحقيق الفاعلية من خلال علاقات عملاء / زبائن المنظمة – هو مفهوم بالغ الأهمية للإداره العامه ، فتأثير رضاء المتعاملين مع الأجهزة الحكومية على الإداره بل وعلى الحكومة هو تأثير يجعل الأخذ بتطبيقات حديثه كالجوده الشامله (الكامله) امرا بالغ الأهميه .

* رابعاً : يهتم المتابع لحقل الإداره العامه بالدور الاستراتيچى الذى تلعبه القيادات الإداريه (العليا/التنفيذيه / الاشرافيه) ليس فقط فى التشغيل الكفء والفعال للإداره العامه بل كذلك فى تطويرها . ان التطوير لايتحقق الا من خلال عناصر قياديه فعاله تؤمن بالتطوير للأحسن ولديها رؤيا موضوعية وتمتلك الإداره المحققه للتغيير والتطوير .

ولايستطيع قائد (رئيس) تقليدى ان يكون اداه تطوير (Agent Of Reform) – وهنا نبحث فى حقل الإداره العامه حول القياده وكيفية دعمها وضمان وجودها فى مراكز الرئاسه .

* خامساً : اهتم المؤتمر فى عدة جوانب باهميه الانفتاح بين الإداره العامه والمجتمع – ولعل احسن صيغتين تم تقديمها هما – مجالس التداول (Deleberation councles) وهى لجان يتم تكوينها فى اجهزة الحكومه تتكون من ممثلين للإداره العليا مع ممثلين لاتحادات العمال ورجال الأعمال وقيادات المجتمع وذلك للتداول فى السياسات الإداريه الهامه واقتراح استراتيجيات ملائمه لها اما الصيغه الثانيه فهى تكوين وحدات تنفيذية (Executive Units) فى بعض الوزارات تكون مهمتها هى متابعة ما يجرى داخل ادارات الوزاره من وجهة نظر تحقيق الرضاء العام للمتعاملين من أسلوب وكمية ما يحصلون عليه من خدمات (Keeps an Eye) .

وفى النتيجه – لعل من المفيد فتح المجالات لشباب هيئة التدريس للمشاركه فى هذه المؤتمرات وقد وضعت اسماء أ.د. عطية حسين افندى د. خليل درويش و د. على الصاوى ضمن المدعوين مستقبلاً لانشطة المعهد الدولى للعلوم الإداريه .

العجز المالى والإدارى فى دول أوروبا الشرقية :

تثير التحولات السياسية التى أتخذت طابع الانقلاب فى أوروبا الشرقية عام ١٩٨٩ إشكالية الأساس الإقتصادى لإدارة الملكية العامة لوسائل الإنتاج بصورة تنموية .

وتكشف مؤشرات الأداء الإقتصادى لدول شرق أوروبا فى نهاية الثمانينيات وتقديرات النمو الاقتصادى فى بداية التسعينات عن تطورات سلبية فى إقتصادات هذه الدول . ونركز هنا بوجه خاص على تلك المشكلات الجديدة التى تولدت عن التحولات الإقتصادية الليبرالية الداخلية والخارجية ، وهى التحولات التى تسارعت مع سقوط النظم السياسية القديمة فى شرق أوروبا . وفى هذا الشأن يمكن ملاحظة عدة أمور :

* إنخفاض معدل النمو الإقتصادى فى عام ١٩٨٩ ، نتيجة عوامل يبرز منها الإختلالات الحادة للتوازنات الإقتصادية وتباطؤ الإستثمار ، والصعوبات فى التجارة الخارجية ، وفى عام ١٩٨٩ تراوح معدل نمو الإنتاج السلعى بين ٩ر١ ٪ فى المانيا الشرقية و ٢٢ ٪ فى المجر ، وعلى حين لوحظ ركود فى النمو الإقتصادى لرومانيا وبولندا ، كان النمو سالبا (-٥ر٪) فى بلغاريا . وبينما حققت تشوسلوفاكيا معدل النمو المستهدف ، فقد كان أقل بشكل ملحوظ مقارنة بالمحقق فى عام ١٩٨٨ ، ويؤكد تقرير لليونكتاد أ تدهور الأداء الإقتصادى فى دول شرق أوروبا قد إرتبط بمصاعب الإنتقال من التخطيط المركزى إلى إقتصاد السوق ، وأنه فى العديد من الحالات ، فإن النظام الإدارى القديم بدأ كافيا لضمان أداء إقتصادى سهل ، على حين أن حوافز السوق وأدوات التوجيه الإقتصادى لم تعمل كلية بعد .

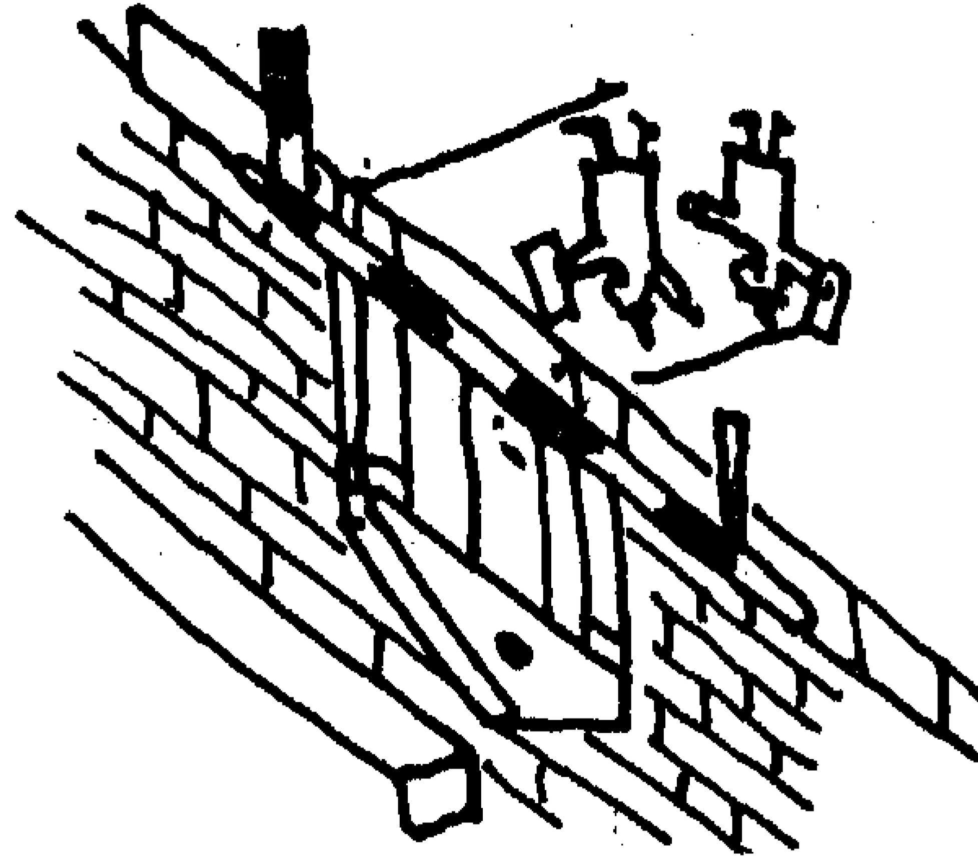
إن محاولات الإصلاح الاقتصادى فى إطار النظم القديمة فى دول شرق أوروبا قبل سلسلة الإنقلابات الأخيرة ، قد أثمرت نتائج إيجابية ويظهر هذا فى نمو إجمالى الإنتاج الصناعى طبقاً لمخطط فى عام ١٩٨٧ ، وتحقيق إنجازات أفضل من المتوقع فى بعض القطاعات ذات الأهمية الحيوية مثل الوقود والطاقة فى بولندا ، نتيجة الإستثمار السابق ، وتحقيق إنجاز هام وزيادة الصادرات فى قطاعات ذات تكنولوچيا متقدمة مثل منتجات الصناعات الإلكترونية والهندسة الكهربائية فى معظم دول شرق أوروبا . كما حال دون تدهور الإنتاج الزراعى تضافر المزج بين الأساليب الإدارية القديمة ، والأساليب الليبرالية الجديدة .

إلا أن مأزق التنمية الإقتصادية فى ظل قيود النظام القديم كان واضحاً أيضاً ، وهكذا مثلا ، فإن الإنتاج الصناعى قد تأثر سلبا ، بسبب ضغط إمدادات الطاقة وقصور البناء ، والتقدم البطىء نحو هدف ترشيد إستخدام مدخلات الطاقة وغيرها من مدخلات الإنتاج . كما كان الإستثمار أقل من العام السابق ، ولا يتناسب مع هدف برنامج التحديث المكثف فى بلدان شرق أوروبا .

إن الأداء السلبى لإقتصادات شرق أوروبا فى السنوات الأخيرة لايجسد فقط حصاد جمود النظام القديم ، بل ونتاج تفويض هذا النظام ذاته . وبصفة خاصة ، فإن الفوضى السياسية سوف تؤثر سلبا على الأداء الإقتصادى ، ونلاحظ هنا الأثر السلبى لشلل حكومة المجر ، نتيجة الخلاف حول برنامج الإصلاح ، ووصل معدل التضخم إلى ٢٧ ٪ سنوياً بل ويقدر أن يصل إلى ٥٠ ٪ خلال الربع الأول من عام ١٩٩١ من جهة شاذية ، فإن جهود حكومة رومانيا لتوفير السلع الأساسية للسكان قد تبددت نتيجة تدهور الإنتاج الصناعى بنحو ٢٠٫٦ ٪ خلال الشهور التسعة الأولى لعام ١٩٩٠ .

لقد وصلت ديون دول أوروبا الشرقية حتى نهاية ١٩٨٨ إلى نحو ١٠٠ مليار دولار ، بلغت حصة بولندا ٤٠ ٪ والمجر ٢٠ ٪ منها ، كما كانت أعباء خدمة الدين فى البلدين مماثلة لتلك التى تتحملها الدول ثقيلة المديونية ، وخاصة من زاوية الأثر السلبى على النمو الإقتصادى . وفى عام ١٩٨٩ شهدت التجارة الخارجية تطورات غير مرغوبة ، إذ هبطت كمية الصادرات بنحو ١٫٣ ٪ ، وهطبت قيمتها بحوالى ٢٫٨ ٪ ، وتحول الفائض التقليدى فى الميزان التجارى إلى عجز نتيجة النمو المحدود للواردات التى زادت بنحو ٢٫٤ ٪ . كما لوحظ تراجع فى حصة التجارة الإقليمية المتبادلة بين دول أوروبا الاشتراكية للعام الثانى على التوالى ، نتيجة التحولات الاقتصادية الفيلدرالية فى مجال العلاقات الاقتصادية الدولية لشرق أوروبا .

وباختصار فإن التضخم وعجز الموازنات والمدفوعات البنيوية وغير ذلك من المشكلات والأزمات الإقتصادية التى تجد جذورها قبل إنقلابات شرق أوروبا قد تفاقمت فى أعقاب هذه الانقلابات ، وأن تباينت حدتها بين بلد وآخر .



حوارات حول ورقة د. أحمد رشيد

تعليق للأستاذ : عاصم عبد الحق حول دور النقابات

نظام عين وافصل مطبقة فى الدول المتقدمة بضوابط وهى ليست عملية مفتوحة والدخول فى هذا المبدأ لابد من الدخول فى هذه الضوابط فمثلا لابد من وجود تأمين بطالة . لذلك على جهة العمل اعطاء تأمين لمن يفصل مثل اعطاؤه مرتب ستة أشهر من المؤسسة ، وستة أشهر من الدولة وأخذ بدل حتى يجد عمل .

د .أحمد رشيد : هذا كلام سليم ، وهو مانعنيه بمبدأ عين وأفصل .

ولايوجد أحد يظلم فى ظل وجود تأمينات وضوابط اجتماعية . ونحن مع الحرية لكن بشرط وجود عدالة ، ومبدأ عين وأفصل مؤلم لكنه مؤلم لمن لا يعمل وعلى الجميع أن يعمل لتجنب ذلك ، فى نفس الوقت يرفع هذا المبدأ معنويات من يعمل ويعطيه حافز فى العمل .

الأستاذ عاصم عبد الحق : لا شك أن قواعد المعلومات لدينا لازالت قاصره فالقرار يقوم على المشاركة من خلال قاعدة بيانات ، ولا شك أنه فى مجال تطوير الادارة هناك حاجة الى التركيز على قضية التدريب وربط التدريب باحتياجات المجتمع ، فقد حدث على مدى طويل تباعد بين التدريب واحتياجات المجتمع تجسدت آثاره اليوم .

- الحصر الذى قمنا به للبطالة كان لمن يحملون مؤهلات والعدد أكثر من ٤ر١ مليون وهذا يلقى بمسئولية كبيرة على متخذ القرار .

- لابد من تنمية المشروعات الصغيرة القائمة وفتح فرص عمل عن طريق تنمية ما هو قائم .
- هناك حاجة لتعديل بعض ا لتشريعات مثل تأمين البطالة ، ولابد من تعديل قوانين العمل حيث يوجد فى مصر ثلاثة قوانين للعمل حسب المالك .

س : ماذا يمكن أن نفعل حيال قلة الموارد المتاحة ؟

- د . **أحمد رشيد** : نحن فى الاقتصاد نعمل فى ظل ندرة وهى توجد فى كل العالم والادارة هى تحقيق الأهداف فى حدود الموارد المتاحة وليس المرغوب فيها ، ولا يعمل أى مدير فى ظل الموارد المرغوبة وليست المتاحة والمتاح نسبيا أقل من المرغوب فى كل القطاعات ، وينبغى أن يكون العمل فى حدود الموجود ، ووظيفتك كمدير أن تحل المشكلة وحل المشكلة يتبعه مشكلة أخرى لابد من حلها . ينبغى استخدام أساليب علمية فى الادارة ونتوقف عن استخدام الأساليب الشخصية

س : ما هو الحل للبطالة ؟

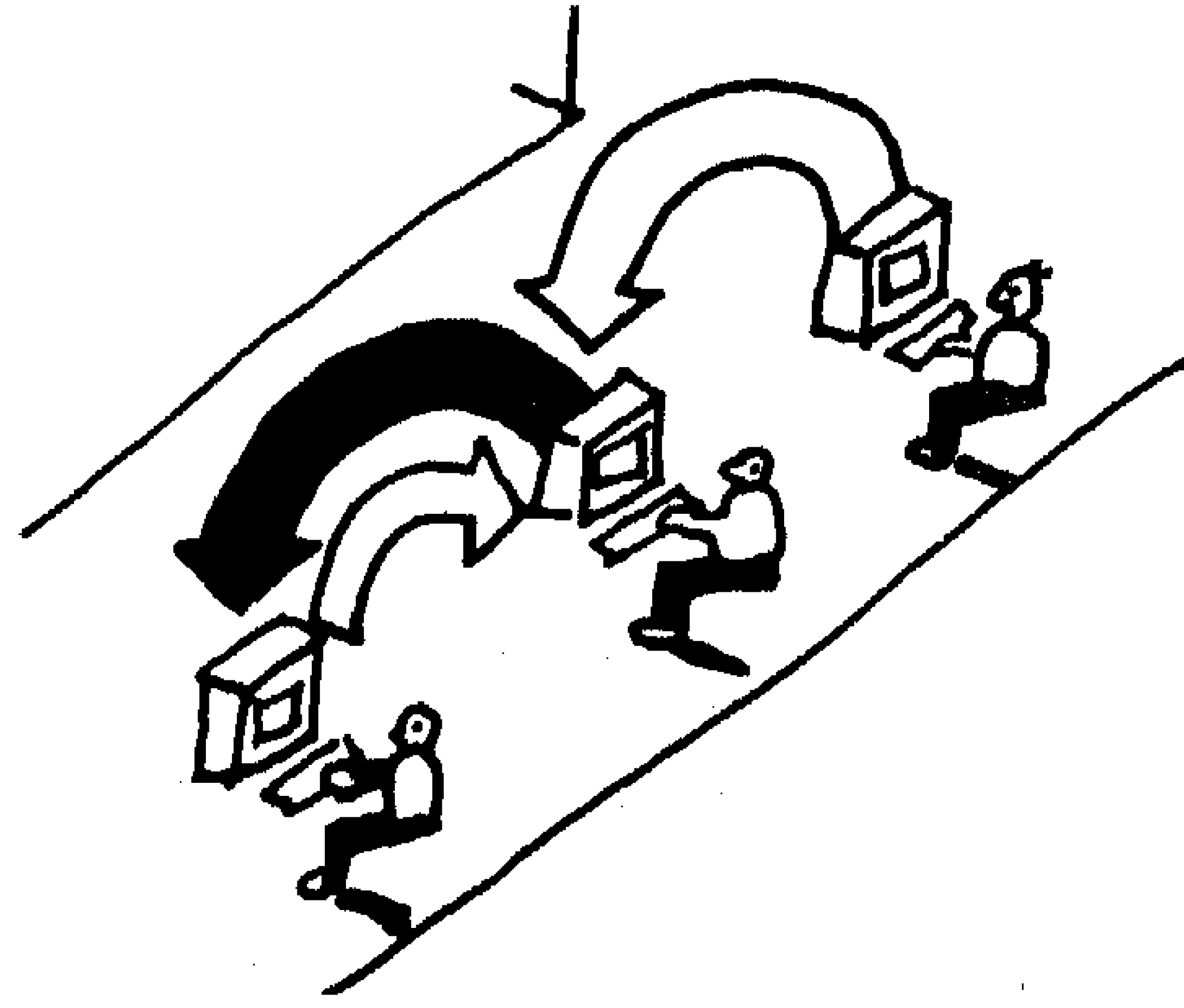
جـ : البطالة مشكلة معقدة وبالنسبة لى فى الادارة الحل هو تطبيق مبادئ الادارة لفتح فرص أكثر للعمالة الحقيقية ، وهناك هامش بطالة يمكن أن نعيش به وهو ٥ ٪ عالميا ، وعمل مظلة تأمينات مناسبة سيقلل المشكلة .

- تحمل البطالة لفترة أفضل من العمل فى ظل العمالة الزائدة .

س : لماذا تنجح الادارة فى أوروبا وتفشل فى الدول النامية ولدينا ؟

جـ : يرجع ذلك الى عدم الالتزام بتطبيق مبادئ الادارة واذا حدث عدم تطبيق لمبادئ الادارة ستحدث كارثة ، والقطاع العام فى ظل الادارة الخطأ يستمر رغم سوء الأحوال بسبب مساندة النظام السياسى له ولكن هذا يؤثر على النظام السياسى الذى يسنده ، واذا استمرت الادارة العامة الفاشلة فإنها تستمر فى العمل لكنها تؤثر بشدة فى النظام السياسى .

- وأخيرا كما قال أستاذ كبير لا توجد حكومة ناجحة وحكومة فاشلة ولكن توجد ادارة ناجحة وادارة فاشلة .



مناهـج وتقنيـات صنـع القـرار

د. السـيد عليـوه
رئيس قسم العلوم السياسية والقانون
كلية التجارة وادارة الأعمال - جامعة حلوان
مدير عام مركز القرار للإستشارات

المبحث الأول
صنع القرار

ترتكز نظرية صنع القرار على افتراض رئيسى بأن الناس هم صناع عقلانيين لقرار رشيد ، وانهم يختارون ما يرون غاياته مجديه وتتفق مع معظم أهدافهم المفضلة . وقد أدى السير على نهج الافتراض بالرشد والتسليم بالأسس الفلسفية للنفعية الاقتصاديات الحديثة أو ما يسمى "الاقتصاد السياسى الحديث" إلى مجموعة كاملة من الأدب السياسى تتعامل مع التحليل العلمى لمشاكل صنع القرار . ومن الأعمال المبكرة فى هذا الخصوص أعمال هربرت سايمون التى تطورت على يد بعض زملائه .

واذا وافقنا على الافتراض القائل بأن سلوك الكائن العضوى يمكن ان يتحول إلى سلوك عقلانى رشيد . فإنه من غير المحتمل فى عالم معقد أن يتحول موضوعياً ، وهذا ما يجعل الرشد يفقد الكثير من قدرته على التنبؤ بالسلوك . فلكى نتنبأ كيف سيتصرف الرجل الاقتصادى نحتاج لمعرفة ليس فقط انه رشيد وانما أيضاً كيف يدرك هذا الرجل العالم ؟ وما هى البدائل التى يراها ؟ وما هى النتائج التى يرتبها على كل منها ؟

لذلك لعب علم النفس دوراً تكاملياً فى تطوير نظرية صنع القرار ، وبالذات البحوث المؤسسة على أعمال لاسويل فى علم السياسة وهيكس فى الاقتصاد ، وكذلك الدراسات الرائدة لكل من الشيان (Alchian) ميلتون فريدمان ، ليونارد سافدج ، وارد ادواردز ، أموس تفرسكى ، كينيث آرو جون فون نيومان ، وأوسكار مورجنشتاين ، وذلك بشأن صنع القرار بواسطة الأفراد والجماعات فى ظروف التأكد وعدم التأكد والمخاطرة .

فى اطار ما سبق سوف نعالج أربعة نقاط هامة ، هى مفهوم القرار . ودور صانع القرار ، ومناهج القرار ، حدود الرشد القرارى .

أولاً : مفهوم القرار (الإدارى والسياسى) :

تعددت تعريفات القرار بتعدد الشراح ومدارسهم الفكرية . ويكفى ان نلم بتعريف قانونى يرى أن

- القرار هو افصاح عن ارادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة ، والذى يصدر فى الشكل الذى تتطلبه القوانين واللوائح ، وذلك بقصد احداث أثر قانونى متى كان ممكنا وجائزاً قانوناً ، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة" .

وفى هذا الصدد نشير إلى الاركان القانونية الست للقرار وهى :

الاختصاص أى من له اتخاذ القرار ، الشكل ، السبب ، الاجراءات ، المحل أى من يتأثر بالقرار، والغاية التى يسعى إلى تحقيقها .

ولكننا سنأخذ هنا بالتعريف الإدارى الذى نادى به نيجرو (Nigro) من ان "القرار هو الاختيار الواعى (المدرك) بين البدائل المتاحة فى موقف معين" .

وقد يكون من المناسب بحث تصنيف القرارات ومصادر الالزام فيها .

١ - أنمـــاط القــــرارات :

يصنف علماء الإدارة القرارات طبقاً لمعايير متعددة منها :

(أ) حسب وظائف المنظمة مثل قرارات التعيين والانتاج والتسويق .

(ب) حسب الأهمية إلى قرارات استراتيجية حيوية وقرارات وسطى وأخرى تشغيلية .

(جـ) حسب امكانية البرمجة إلى قرار مبرمجة وقرارات ابداعية غير مجدولة .

(د) حسب ظروف اتخاذها إلى ظروف التأكد وظروف عدم التأكد .

(هـ) حسب النمط القيادى لمتخذها إلى قرارات اوتوقراطية انفرادية وأخرى ديمقراطية .

٢ - مصادر الالزام فى القرارات :

تستمد القرارات قوتها الالزامية من عدة مصادر لعل من أبرزها :

(أ) المنصب الذى يستمد شرعيته من السلطة البطولية أو العرفية أو القانونية .

(ب) الخبرة التى يتمتع بها المتخصصون والخبراء الفنيون .

(جـ) قوة الردع أى القدرة على توقيع الجزاء .

(د) النفوذ أى القدرة على الاغراء والارغام (الجزرة والعصا) .

٣ - القرارات الحكومية بين السياسة والإدارة :

تعج الساحة بعشرات القرارات الهامة فى مختلف الشئون العامة . من تحديد قوائم السلع الممنوع استيرادها إلى شروط تملك الأراضى المستصلحة إلى قواعد الترشيح لمجلس الشورى إلى تمويل مشروعات التنمية المحلية إلى ربط السلع التموينية على البطاقات .. وهذه القرارات ذات وجهين : سياسى . وآخر ادارى . فما هى الصلة بينهما ؟ وكيف يمكن التمييز بين كل منهما؟ وما هى النتائج العملية التى تترتب على ذلك .

تصنف القرارات إلى عدة تقسيمات حسب محور التقسيم . مثلا من حيث تكرار الموقف هناك قرارات روتينية (أو قرارات مجدولة) لمواجهة مواقف متكررة ومعروفة سلفا . وقرارات أساسية جوهرية (غير مجدولة) لمواجهة مواقف جديدة . كذلك من حيث الأثر الزمنى هناك قرارات فورية . وقرارات متوسطة الأجل . وقرارات طويلة الأجل .

ولكن أبرز هذه التقسيمات هو الذى يتم حسب نوع السلطة التى يتم فى إطارها . فتقسمه إلى قرار سياسى وآخر ادارى ، ومحور التصنيف هنا يدور حول الأهداف فتعتبر قرارات سياسية تلك التى تتعلق بتصميم وتشكيل الأهداف . وتعتبر قرارات ادارية تلك التى تتعلق بتنفيذ تلك الأهداف أى أن القرار الإدارى فى جميع الأحوال هو أداة لتنفيذ القرار السياسى أو السياسة العامة .

فى حالة القرار الإدارى تصنعه الأجهزة الإدارية ، ويخضع له أعضاء المنظمة الإدارية . ويقوم بالرقابة عليه نوعان من الرقابة الإدارية والرقابة الذاتية .

وفى حالة القرار السياسى فإن مجال الحركة أوسع ونطاق البحث أرحب . حيث نجد المؤسسات السياسية والأجهزة الحكومية هى التى تصنع القرار . وتخضع له فئات عريضة من عامة الجمهور . كما تمارس الرقابة عليه من خلال أنماط عديدة تشمل الرقابة السياسية والتشريعية والقضائية .

أى أن الفروق الجوهرية بينهما تكمن فى التباين البنائى فى التركيب والهيكل ، فالقرار الإدارى يرتكز على المشروعية والتدرج والمنطق . فى حين أن القرار السياسى يرتكز على الشرعية والتراضى والعمومية . وتعنى المشروعية التطابق مع القانون . أما التدرج فيعنى التسلسل الرأسى وتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل . أما كون المنطق من ركائز القرار الإدارى فيعنى الاعتماد على الشكلية فى إجراءات استصدار القرار من صاحب الحق فى ذلك .

أما ركائز القرار السياسى فتعنى شيئاً آخر ، فالشرعية غير المشروعية مفهوم سياسى يعنى الاستناد إلى قيم وتوقعات الجماعة ومصالحها العامة كأساس لتقبل المجتمع لنظام الحكم ويعنى

التراضى امكانية التوصل إلى حل وسط حيث تلعب فى صياغته اعتبارات المصلحة وصراعات القوى ومراكز النقل . أما العمومية فتعنى سيادة القرار السياسى على الجميع افراداً ومؤسسات . ومن هنا يستمد قوته الالزامية .

وعلى الرغم من الحقيقة السابق الاشارة اليها وهى التداخل الشديد بين ما هو سياسى وما هو ادارى . فإننا نجد ميلا واضحاً فى بلادنا شأنها فى ذلك شأن بقية أقطار العالم الثالث . إلى تغليب الطابع الإدارى على القرارات العامة . وذلك للمزايا العديدة التى تجنيها نظم الحكم القائمة من وراء ذلك .

أول هذه المزايا ضمان التكتم والسرية والمفاجأة بحيث ينزل القرار فوق الرؤوس كأنه الصاعقة . ثم هم لايملكون لرده حول ولا قوة .

ثانيها تأمين سرعة التنفيد والالتزام الفورى من جانب الأجهزه المعينه : جمارك - ضرائب - شرطة ... الخ .

ثالثها تحصين القرار ضد الضغوط السياسية التى تصاحب عملية صنع القرار السياسى - خلال مراحل التفكير والمشاورات والمداولات والمساومات . بحيث تجد المؤسسات السياسية والبرلمان والأحزاب القرار أمراً واقعاً لا مفر من تبريره وتفسيره .

رابعاً مزايا القرار - الإدارى وليس السياسى - بالنسبة للحكومة أنه يقلص المساحة المكشوفة المعروضة منه للنقد والتجريح . فهو يخضع للرقابة الإدارية - دون الرقابة السياسية - حيث يتخفى من الرأى العام فى القوائم المطولة واللوائح التفصيلية . كما أن خضوعة للرقابة القضائية لايفيد كثيراً لانها أضيق نطاقاً .

ولعل هذه المزايا هى التى تفسر لنا الاسهال التشريعى والكم الهائل من القرارات الاقتصادية المتوالية فى بلادنا . لانها فى الأصل قرارات سياسية . إلا أنه أريد لها أن تخرج فى ثوب القرارات الإداريه هروباً بها من الضغوط وتملصا من الرقابة .

وعلى الرغم من قبولنا للأعتبارات التى تقتضى مثل هذا النوع من القرارات ذات الطابع الإدارى مثل ظروف الأزمات والحسابات الإقتصادية والمواقف الإجتماعية المتوقعة . فإنه لابد من القول أن السير على هذا المنوال سوف يؤدى إلى تعميق سلوك الدولة الإدارية . فى مصر والتى تصنع القرارات السياسية فيها نخبة بيروقراطية تكتفى بمجرد اصدار القرار كإنجاز فى حد ذاته . وفى ظروف تتقلص فيها مساحة المشاركة السياسية إلى أضيق نطاق . ولايبقى سوى الرقابة القضائية !! .

ولن يتأتى هذا الا بالعودة إلى الأصل السياسى للقرارات الحكومية فى المستويات العليا والدنيا (سواء فى ذلك قرار وزير الإقتصاد أو التموين أو قرار مدير المصنع بوقف الأجور الإضافية للعمال) أو لابد للقرار من المرور بعملية المشاورات مع جماعات المصالح وفئات الشعب . أما قرارات المكاتب المغلقة فمحكوم عليها بالبوار والعطب !!

ثانياً : دور صانع القرار :

القرار هو "إختبار واع ومدرك بين عدة بدائل متاحة فى موقف معين" . على هذا النحو قد تتعدد أنماط القرارات التى تصدر عن الدولة أو النظام السياسى ، فنجد قرارات استراتيچية وأخرى اجرائية . وقرارات انفرادية (أوتوقراطية) وأخرى ديمقراطية ، وهكذا . علماً بأن صنع القرار يمر بعدة مراحل تبدأ بتشخيص المشكلة محل القرار وتحليلها وايجاد البدائل الصالحة لحلها ، وتقييم البدائل المتاحة ثم اختبار الحل الملائم وأخيراً متابعة التنفيذ .

وتركز نظرية اتخاذ القرار على صانع القرار باعتباره الوحده الرئيسية فى التحليل السياسى ، حيث يجرى التركيز على شاغلى المناصب الرئيسية مثل رئيس الدولة والوزراء وأقرانهم ، من زوايا دوافعهم واستعدادهم وكيفية ادراكهم للمؤثرات البيئية وكيفية استجابتهم لها .

وبينما يعتبر صانع القرار نقطة بؤرية ، فلا ينبغى النظر إليه وكأنه يعمل فى فراغ ، وانما ينبغى الاعتراف بالبيئة المحيطة ، وبالموقف الذى يجد نفسه فيه باعتبارهما عوامل هامة فى تشكيل الأهداف التى يحاول صانع القرار الوصول اليها ، أو باعتبارهما مجموعة من المحددات التى تساعد فى تقرير ما يستطيع ومالا يستطيع عمله فى السعى نحو أهدافه .

هكذا يجد منظرو صنع القرار انفسهم أمام اختيارين : النموذج واسع المدى الذى يقيم روابط عديدة بين النظم السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، والنموذج شديد الضيق الذى ينظر إلى صنع القرار باعتبارها عملية ذاتية عادية ونزوعاً إلى تخليد النفس يتم تنفيذها بالبحث عن أهداف صانع القرار ومن أين تأتى ؟ وذلك فى المدخل الأوسع . أما فى المدخل الأضيق فإن المسألة برمتها صانع القرار مع أهدافه المحددة تؤخذ كمعطيات ومن ثم يدور التساؤل حول ماذا سيكون القرار ؟

قصارى القول ان نظرية صنع القرار هى بمثابة تلخيص دقيق لمدخل النيه (Intentional) الهادف . فالواقع ان نزعات وميول صانع القرار تكون متضمنة فى النموذج . مثلا ، قد يكون رئيس الدولة له أهدافه الواضحة فى رأسه ، ومع ذلك فإن قراره حول كيفية انجازها يتشكل بمجموعة من العوامل : مواقفه ، آراؤه . معتقداته ، شخصيته . للبرهنة على ذلك قام الباحثان سنايدر وبيج (Snyder and Paige) بتحليل قرار الولايات المتحدة للتدخل فى كوريا فى بداية الخمسينات ، وخرجا بنتيجة مؤداها ان "أعمال الدولة القومية المعاصرة هى من نتاج اختيارات واعية من بعض الأشخاص وهى بدرجة أقل أو أكثر من الأحكام – من نتاج طريقة للعمل اتبعت لخدمة أغراض معينة "علماً بأننا نميز بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار من حيث القائم بها . فعملية صنع القرار تقوم بها هيئة القيادة أما عملية اتخاذ القرار فهى سلطة القائد .

هكذا يتضح ان صانع القرار يخضع لمجموعة من الضغوط والعوامل التى يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات :

(أ) العوامل الانسانية ، وهى تتعلق بالحاكم أو الرئيس متخذ القرار ومساعديه ومستشاريه المحيطين به .

(ب) "العوامل التنظيمية ، وهى عوامل كامنة فى طبيعة المؤسسات والمنظمات السياسية والإدارية، والتنافس بينها (مثل التنافس بين الدفاع والخارجية أو بين وزارة الاقتصاد والصناعة) .

(جـ) العوامل البيئية ، وهى العوامل التى تتعلق بطبيعة النظام السياسى والاقتصادى والإجتماعى فى الدولة ، وكذلك النظام الدولى العالمى . وفى هذا الصدد تستحق الضغوط الخارجية بحثا مستقلا ليس محله هذا الكتاب .

ثانيا : مناهـج صنـع القـرار :

قد يفيدنا القاء نظرة سريعة على التطور الملحوظ الذى أحرزته نظرية صنع القرار خلال القرن العشرين عبر نماذج عديدة أهمها ما اقترحه سايمون من فكرة الرجل الاقتصادى (تعظيم المنفعة) إلى الرجل النفسى (الاشباع الأقصى) إلى الرجل الإدارى (الاشباع الأمثل بواسطة

(أ) تنظيم وضبط مشاركة المواطنين فى العملية السياسية .

(ب) التركيز على قيم كلية لاتقبل التنوع ولا التعدد وتستبعد ماعداها .

وجدير بالذكر ان الانماط الفعلية الواقعية لصنع السياسة العامة فى مختلف الدول تقع بين هذين النمودجين ، مع تنوع فى درجة اقترابها من نموذج وبعدها عن الآخر .

ثالثاً : نماذج صنع السياسة العامة :

يساعدنا استخدام النماذج فى التبسيط والتوضيح والفهم وتحديد القوى السياسية الهامة فى

المجتمع وكذلك يفيد فى الاتصال بشأن المعرفة السياسية والإدارية حول الحياة العامة . ونستطيع ان نشير إلى نحو سبع نماذج فى صنع السياسة العامة طرحها الفكر العلمى وهى النموذج المؤسسى ، نموذج الجماعة ، نموذج النخبة ، النموذج الرشيد ، النموذج التدريجى ، نموذج المباراة ، والنموذج التنظيمى .

١ - النمــوذج المؤسســى :

يرى السياسة العامة بمثابة نشاط يجرى داخل الهياكل والمؤسسات الحكومية . وهو يتركز حول البرلمان ، رياسة الدولة ، المحاكم ، الوزارات ، الأحزاب السياسية ، المحليات .. الخ . كما أن المؤسسات الحكومية تضفى على السياسة العامة ثلاثة سمات مميزة وهى الشرعية ، والعمومية ، وطابع الالزام .

٢ - نمــوذج الجمــاعة :

يعتبر السياسة العامة بمثابة توازن داخل الجماعة التى تعتمل بالتفاعل أى كأن السياسة هى صراع بين الجماعات للتأثير على السياسة العامة حيث أن مهمة النظام السياسى هى ادارة صراع الجماعة وذلك بارساء قواعد اللعبة فى الصراع وبترتيب حلول وسط وتوازنات فى المصالح ، وتنفيذ هذه الحلول فى شكل سياسة عامة ، ثم بالتطبيق القوى لهذه السياسة العامة .

٣ - نمـوذج النخبـه :

السياسة العامة هنا تعبر عن تفضيلات وقيم النخبة الحاكمة يرجع ذلك لأن الشعب أو سواد الناس مستبعدين كما يتم تضليلهم اعلامياً حول السياسة العامة فى حين تشكل النخبة رأى الجماهير

حول المسائل العامة أكثر من كون الجماهير تشكل رأى النخبة . هكذا تجيء السياسة العامة لتعبر عن تفضيلات هؤلاء الاخيريين ، ثم يعمل الموظفون العموميون والإداريون على تنفيذ السياسات التى تقررت من فوقهم .

٤ - نمــوذج الرشــد :

ويعتبر السياسة العامة بمثابة سياسة رشيدة عقلانية مصممه بهدف الكفاية فى تعظيم صافى الاشباع للقيم الإجتماعية والسياسية والإقتصادية . وهذا النموذج يفترض انه يمكن المفاضلة بين القيم الإجتماعية ووزنها . أى انه يتطلب فهم كامل للقيم المجتمعية ويتطلب معلومات كافية عن السياسات البديلة ، ويتطلب قدرة تنبئوية على توقع نتائج كل بديل ، ويتطلب ذكاء لاحتساب معدل التكاليف إلى العائد . وأخيراً يتطلب نظاماً لصنع القرار يسهل الرشد فى تشكيل السياسات غير ان الواقع العملى يشير إلى وجود عقبات كثيرة أمام توفر هذه المتطلبات .

٥ - النمـوذج التدريجـى :

وهو يرى السياسة العامة على انها استمرار للأنشطة الحكومية السابقة مع بعض التعديلات الجزئية التدريجية . ومرجع ذلك ان قيود الوقت وجمع المعلومات والتكاليف تمنع صانعى السياسة من التأكد من المجال الواسع لبدائل السياسات المطروحة ونتائجها .

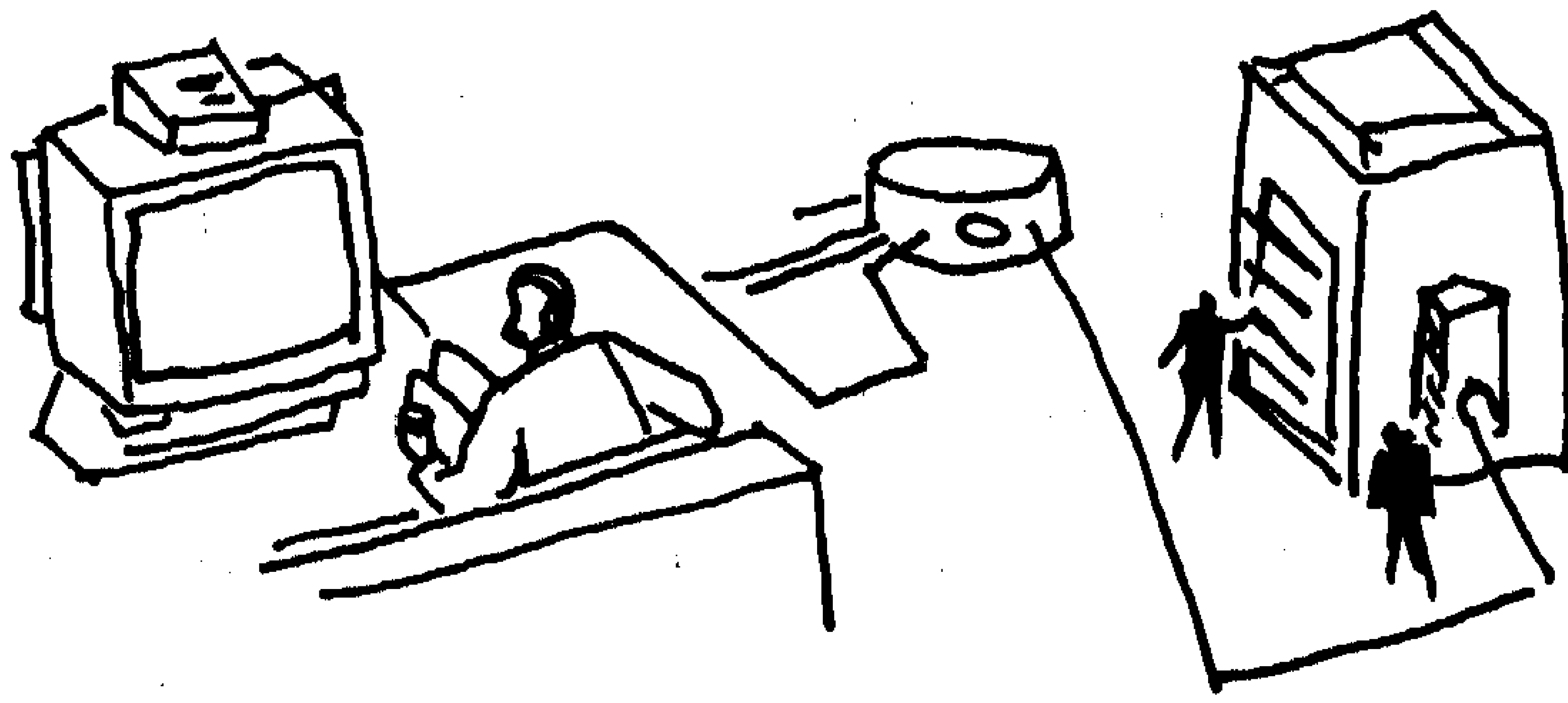
ويشجع على انتهاج هذا النموذج صعوبات الوصول إلى سياسة عامة كاملة الرشد والعقلانية – كما سبق القول – بالإضافة إلى الاستفادة من عنصر الشرعية والاستمرارية فى السياسات السابقة مع تعديلها بما يتناسب مع الظروف . وهذا النموذج أكثر ملاءمة مع سياسات الميزانية .

٦ - نمـــوذج المبـــاراة :

يعتبر السياسة العامة بمثابة اختيار رشيد فى حالات المنافسة فليس هناك أفضل اختيار بشكل مطلق ، وانما الاختيار الأفضل يتوقف على ما يفعله الآخرون . بمعنى أن نموذج اللعبة أو المباراة يشير إلى أن صانعى القرارات منغمسون فى اختبارات مترابطة ، بحيث ان كل لاعب عليه أن يعدل سلوكه لا ليعكس رغباته وقدراته فحسب وانما أيضاً توقعاته بشأن سلوك الآخرين .

٧ - نمـــوذج النظـــم :

وهو يعتمد على تحليل النظم واعتبار السياسة العامة بمثابة مخرج للنظام السياسى ويعمل النظام على اساس أنه يستمد مدخلاته (التى تتمثل فى المطالب والمساندة) من البيئة المحيطة (الداخلية والدولية) التى يقوم فيها بتصريف مخرجاته التى تتمثل فى مجموعة القرارات والأفعال التى تشكل السياسة العامة .



المبحث الثانى
مناهج صنع القرار

قد يقيدنا القاء نظرة سريعة على التطور الملحوظ الذى أحرزته نظرية صنع القرار خلال القرن العشرين عبر نماذج عديدة أهمها ما اقترحه سايمون من فكرة الرجل الاقتصادى (تعظيم المنفعة) إلى الرجل النفسى (الاشباع الأقصى) إلى الرجل الإدارى (الاشباع الأمثل بواسطة القرار الرشيد) . المهم أ هذه الأفكار جميعاً انتهت بالتسليم بوجود مجموعة من القيود والحدود على الرشد القرارى ، بشكل لايسمح بميلاد قرار رشيد بصورة مطلقة ، وانما بقرار معقول أى رشيد نسبياً .

ويمكن ان نعدد ثلاثة من أهم صنع القرار ، وهى : النموذج الرشيد . النموذج التراكمى المتدرج . والنموذج المسحى المختلط .

النموذج الأول : وهو النموذج المثالى يقوم على فكرة سلوك الانسان الاقتصادى الرشيد الذى يتحرى الدقة فى الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة وتعظيم العائد ... الخ . ولكن نظراً للقيود الواقعية على هذا النموذج لجأ المديرون إلى الحل المرضى والمعقول وهو نموذج "الاكتشاف الذاتى" الذى يتوصل إليه صانع القرار من خلال الممارسة واكتشاف الأشياء بنفسه . فظهر لبعض الباحثين أن القرار الرشيد قد يكون غير ملائم لبعض الظروف إذا كان متعذر التطبيق العملى حين يكون بعيد عن ادراك وفهم المرؤوسين . خلاصة هذا النموذج ان فكرة المنظمة كنظام رشيد للعمل يجب أن تتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعى بحيث تراعى فيها الرغبات والعواطف الانسانية عند صنع القرار .

أما النموذج الثانى : فهو التراكمى المتدرج الذى اقترحه (ليند بلوم) ليحل محل النموذج الرشد الذى يعتمد على الأنشطة السابقة مع ادخال التعديلات التدريجية حيث أن قرار ما (وبالأخص حالة الموازنة المالية) يرتكز على البرامج والسياسات والاعتمادات السارية كقاعدة ثم تجرى بعض التعديلات (بالزيادة أو النقص أو التجديد) على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات السابقة . ويفضل صانعوا القرار هذا الأسلوب المحافظ بسبب قيود الوقت والمعلومات والتكاليف التى تمنعهم من التحقق من الاطار الكلى للبدائل الممكنة ونتائجها . وبذلك يتميز هذا النموذج بتخفيض الصراعات والمحافظة على الاستقرار بدلا من اتباع سياسات جديدة قد تكتفها مصاعب جمة .

أما النموذج الثالث : فهو أسلوب المسح المختلط الذى اقترحه (اتزيونى) . وفيه تقسم القرارات الى فئتين : قرارات جوهرية تتعلق بالسياسات وقرارات تدريجية وكل منهما يحتاج إلى اسلوب مختلف للمسح (مثلما بفعل الرادار) والبحث عن المعلومات والبدائل . وكلا الاسلوبين مطلوب لصنع قرارات السياسة العامة . فالقرارات الجوهرية تتطلب تركيز انتباهنا إلى تأثير البدائل المختلفة فى الأجل الطويل على أهداف كل من المنظمة والمجتمع فى المستقبل . وفى حين ان القرارات الجزئية التدريجية يمكن أن تستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهرية ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصل إليها .

هذا الاسلوب المختلط يستفيد بمزايا المنهجين : المنهج الاقتصادى الرشيد ، والمنهج التدريجى لصنع القرار ، حيث إن كلا منهما يستبعد سلبيات الآخر فالتدريجية تقلل من الجوانب غير الواقعية ، أما الاطار الرشيد فإنه يساعد فى التغلب على تشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة باكتشاف النظرة بعيدة المدى .

حــدود الرشــد القــرارى :

يبدو ان تنوع أنماط الرشد التى عددها سايمون ، مثل : الرشد الموضوعى ، الرشد الذاتى ، الرشد الواعى ، الرشد المحكم ، الرشد التنظيمى ، والرشد الشخصى يشير إلى صعوبة الأختيار . ويوجد الرشد الموضوعى إذا كان الأمر يتعلق بالسلوك الصحيح من أجل الوصول إلى الحد الأقصى للقيم المستهدفة – وهذه الحالة تكاد تكون حالة مثالية (كأن تتم الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من مياه الشرب أو النفط) . ويتوفر "الرشد الذاتى" إذا تحقق الوصول إلى الحد الأقصى بالنسبة للمعرفة الفعلية لشخص صانع القرار (كأن تتوفر كافة المعلومات عن البدائل المتاحة لاستثمار مبلغ معين من المال) . أما "الرشد الواعى" فيتحقق عندما يتم مواءمة الوسائل مع الأهداف عبر عملية عقلية واعية . أما "الرشد المحكم" فيحدث عند الدرجة التى يتم بها ضبط الوسائل مع الأهداف بطريقة متقنة بواسطة الفرد أو المنظمة . ثم "الرشد التنظيمى" الذى يتحقق حين يجرى توجيهه نحو أهداف المنظمة (الربح والانجاز) . ويكون الرشد "شخصيا" حين يتم توجيهه نحو أهداف الفرد (النجاح أو الشهرة أو الكسب المالى) .

صفوة القول ان هذا التعدد فى أنماط الرشد ، يؤكد محدودية الرشد فى أى قرار . بمعنى وجود قيود طبيعية على الوصول بالقرار إلى منتهى الرشد وغاية العقلانية .

هذه القيود تتمثل فى مجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية التى يتعرض لها صانع القرار ، ويمكن تقسيمها إلى أربعة قيود : نفسية ، تنظيمية ، زمنية ، معلوماتية .

١ – القيود النفسية : وتتمثل فى الفروق الفردية بين صانعى القرار ، سواء فى الأهداف والتفضيلات والقيم الذاتية والاحتياجات الخاصة والتحيز اليها . فمثلا نجد أن شخصية المنفذ تطبع نظام صنع القرار بطابعها الخاص (الرئيس الأمريكى جون كيندى فى أوائل الستينات) وكذلك حتمية التفكير طبقاً لوضع المرء فى التدرج الإجتماعى ، والتبسيط

الشديد (مثل تصوير القضايا بطريقة ثنائية حادة : أبيض أو أسود ولا ثالث لهما) والتمسك بصورة نمطية عن المواقف (تصور الاسرائليين استحالة قيام المصريين بعبور قناة السويس عام ١٩٧٣) ، والميل إلى مقولة ان التاريخ يكرر نفسه (مأساة خط ماجينو فى الحرب العالمية الثانية) . أيضاً قصر النظر المعروف ، فضلاً عن الاتجاه إلى التوحد مع الجماعات المرجعية (مثل تطابق المهندسين أو الأطباء مع نقاباتهم) .

٢ – المعوقات التنظيمية : التى تتمثل فى التدرج البيروقراطى والتمسك بالإجراءات والتخصيص والحجم الكبير وترشيح الاتصالات (أى التدخل بالحذف والإضافة فى الإعلام) وكذلك نظام الخدمة المدنية الذى يفرض على الموظفين الحذر وتفادى المخاطرة نظراً للجزاءات التى قد توقع عليهم فى حالة الخطأ .

٣ – القيود الزمنية : حيث ان الوقت عادة ما يكون ضيقاً ويستلزم الأمر أحيانا استصدار قرارات سريعة ، مع توزيع الوقت على عشرات المهام .

٤ – القيود المعلوماتية : أى تلك التى تتعلق بصعوبة تأمين المعلومات الخاصة بالبدائل أو نتائج كل بديل أو تكلفة جمع المعلومات أو الوقت اللازم لذلك أو مشاكل تشغيل المعلومات وتجهيزها ، مما يترتب عليه صعوبة التنبؤ بالتطورات المستقبلية (مثل حالة المفاضلة بين المحطات الحرارية التى تعمل بالبترول وبين المفاعلات النووية كمصدر للطاقة) .



المبحث الثالث
تطوير آلية صنع القرار

يشمل هذا البرنامج ثلاث خطوات كبرى هى تحسين صنع القرار اليومى الجارى وتحسين القرار متوسط الأجل وطويل الأجل وذلك بتحسين الدراسات المستقبلية ، وتقوية الوظيفة الاستراتيچية للمؤسسات والمنظمات .

أولاً : تحسين صنع القرار الجارى :

ينبغى النظر إلى الدولة وجهاز الإدارة العامة على أنه جهاز لصنع القرارات اليومية ، وهذا يستلزم العمل على تحسين آلية صنع القرارات على هذا المستوى وذلك بالوسائل التالية :

١ - اعداد خبراء فى تحليل السياسات وتخطيط السياسات على مستوى الوزارات والأجهزة الإدارية الهامة .

٢ - تحسين الموقف البيئى المحيط بصانعى القرارات الرئيسية (رئيس الدولة - رئيس الوزراء - الوزراء - كبار المسئولين فى السلطتين التشريعية والتنفيذية) وذلك بتطبيق أساليب السيطرة والرقابة العسكرية على الشئون المدنية والسياسية .

٣ - ادخال بعض النظم والأساليب الإدارية الحديثة لها كالموازنات والتخطيط وبحوث العمليات فى الوحدات الحكومية الكبرى .

٤ - تأسيس وحدات البحث وتحليل السياسات فى الأجهزة الحساسة مثل المجلس التشريعى والأحزاب ومنظمات الحكم المحلى وغيرها .

٥ – تزويد لجان المجلس التشريعى بالخبراء المتخصصين والاستماع إلى شهادات المهتمين والجمهور .

والواقع أن القرار اليومى لايعتبر قليل الأهمية لأنه قرار جارى حيث أن التصنيف ارتكز هنا على عنصر التأثير الزمنى لكن هناك – حتى فى القرار الجارى – عناصر أخرى قد تزيد من أهمية القرار مثل : حجم الالتزام . مرونة الخطط . درجة التأكد من الأهداف وكذلك القياس الكمى للمتغيرات المحيطة . ومدى التأثير الانسانى . اذ تزداد أهمية القرار فى حالة زيادة حجم الالتزام أو نقصان مرونة الخطط اللامة للتصرف أو زيادة عدم التأكد من الأهداف أؤ تعذر القياس الكمى للمتغيرات أو تعاظم التأثير الانسانى للقرار .

وهناك أيضاً عدة مشاكل تشوه عملية صنع القرار منها سوء التوجيه ، الاعتماد على عينة غير ممثلة ، التحيز ، غموض فكرة المتوسط الحسابى أو الاحصائى ، الانتقائية (بسبب المصالح والميول) ، والتفسير الخاطىء القفز إلى النتيجة ، اختلاف دلالات الألفاظ ، وتباين المكانة بين الرؤساء والأتباع .

وللتغلب على هذه المعوقات لابد من اتقان فن صنع القرار وذلك بتنمية المهارات الفردية فى هذا الخصوص – والتى تعنى ربط خمس عناصر كبرى هى : الحقائق والمعرفة والخبرة والتحليل والحكم . ويضاف إلى ما سبق الاسترشاد بمحاولات تنميط شخصيات صانعى القرار والتى أسفرت عن اقتراح ست نماذج هى : الرجل الاقتصادى الذى يفضل المفيد والنافع ، والجمالى (المحب للجمال) الذى يبحث عن الانسجام والتفرد ، والنظرى الشغوف باكتشاف الحقائق والتنوع والرشد ، والإجتماعى الذى يحب الناس ويتعاطف معهم ، والدينى الذى يؤثر التجربة الروحية ، وأخيراً الرجل السياسى الذى يسعى وراء القوة والنفوذ والشهرة .

على أية حال فقد ثبت ان على صانعى القرار أن يلاحظوا أن هناك علاقة عكسية بين درجة المخاطرة ودرجة الالتزام فى اتخاذ القرار . فكلما زادت الأولى قلت درجة الالتزام والعكس صحيح .

لذلك يفضل البعض اختيار نقطة وسط تلتقى عندها درجتان معقولتان من المخاطرة والالتزام وبذا ينشأ منحنى جديد ، أدنى من منحنى المغامرة ، وأعلى من منحنى العزوف عن المخاطرة .

وقد حاول البعض صياغة هذا التمرين فى "شبكة للمسافات النفسية لتصورات الاختيار" تقع على محورين : الأفقى (وهو فى وسط الشبكة) يمثل درجة احتمال الحدوث التى تتدرج من اليسار (ضعيف) إلى الوسط (معقول) إلى اليمين (كبير) . أما المحور الرأسى فيقيس درجة المنفعة التى تكون متعادلة بلا مكسب ولا خسارة (صفرا) عند الوسط ، ولكنها اذا تحركت لأعلى تزيد درجة الكسب ، وإذا انزلقت إلى أسفل تزيد درجة الخسارة .

مثالى (٣)	مرغوب (٢)	خيال (١)
مستهدف (٤)	معقول (٩)	حالم (٨)
انتحارى (٥)	كريه (٦)	مرعب (٧)

ومن هذا التصور نخرج شبكة اختيارات (أو مصفوفة نسيجية ذات خطوط متقاطعة) مكونة من تسع خلايا ، ويمكن ترتيبها منطقيا فى عقل صنع القرار . وبدأ باستبعاد الخلايا أو الاختيارات المتطرفة (١ ، ٥ ، ٣ ، ٧) تليها المجموعة شبه المتوسطة (٤ ، ٨ ، ٢ ، ٦) . ويتبقى أخيراً الخلية التاسعة التى تستلزم الحكمة البديهية اختيارها نظراً لتوسطها ومعقوليتها (علماً بأن الجدول يقرأ من الشمال الأعلى إلى اليمين) .

ثانياً : تحسين القرار متوسط المدى والقرار طويل المدى :

يقتضى تطوير آلية القرارات السياسية ضرورة تحسين القرارات المتوسطة والبعيدة المدى . وذلك فى المجالات التالية :

١ - انشاء مؤسسة أو معهد لصنع وتحليل السياسات العامة .

٢ - شمولية عملية التخطيط القومى بحيث تغطى الميادين الاقتصادية والطبيعية والإجتماعية والعمرانية .

٣ - دعم التخطيط الاستراتيجى فى وسائل الأمن القومى والشئون الخارجية والعسكرية .

باختصار شديد التركيز على البحوث المستقبلية ووضع التصورات للأحداث والتغيرات المرتقبة وتصميم البذائل ومطلب النظرة طويلة المدى مما قد يساعد المخطط فى عدة نواحى من أهمها :

١ - ربط الخطط المتوسطة بنظرة أطول مدى ، تعطى التأصيل الكافى لمعايير العائد والتكلفة المختلفة للمشروعات ، وفى الغالب ما يمتد أثرها وبقاؤها لابعد من مدى الخطة الخمسية (وقد تمتد لعشرين عاماً أو تزيد) .

٢ - التعرف على توقعات المستقبل حتى يمكن أن يأخذها المخطط فى الاعتبار ليصبح أكثر واقعية .

٣ - توفير خلفية كافية من المعلومات التى توازن بين الموارد والطلب عليها بحيث لا تمثل الخطط الخمسية خلق العوائق أمام نجاح الخطط التالية .

٤ - توفير أكثر من تصور واحد للمستقبل كخلفية طويلة المدى للنشاط التخطيطى .

٥ - توسيع النظرة وذلك برؤية النواحى الإجتماعية والسياسية والبيئية والعالمية .

كلمة د . رؤوف عابدين أمين برئاسة الجمهورية والمشرف على مركز نظم المعلومات

أتصور فى مصر بصفة خاصة والدول النامية بصفة عامة أن البروقراطية تلعب دور ذاتى وهذا الدور فى ظل المؤسسات السياسية الشكلية يتقوى بدرجة تتحكم فى القرار السياسى . وقد وصلنا الى مرحلة تتأثر فيه السلطة السياسية بالدور البيروقراطى.

دور البيروقراطية مهم جدا فى السلطة السياسية ، وتوجد ما يسمى بالاختراق الادارى وهى قضية محورية تواجه العالم النامى بصفة عامة ومصر بصفة خاصة ، وفى احدى المقالات تحدث كاتبها عن التأثير البيروقراطى للأزمات فعندما لا يجد المواطن خدمة معينة قد يصيبه الاحباط مما يجعله عرضه لأى توجه يحاول التأثير عليه .

كذلك فالبيروقراطية تلعب دور مرتبط بالتنمية ، ولعدم وجود رقابة كافية عليها بدأت تخدم ذاتها بدلا من دورها الأساسى وهو خدمة المؤسسة الحاكمة . ولابد من تشخيص وسائل زيادة الرقابة على البيروقراطية حتى تصل الى مستوى الخدمة العامة ، وتجدر الاشارة الى أنه كلما ازدادات التسهيلات المقدمة للمواطن كلما زادت انتاجيته وهذا ينعكس على معدلات التنمية فى مصر كلها .

تعليق للدكتور : السيد عليوه

د . السيد عليوه : ردود الفعل التى أتلقاها من زملائى تؤكد أن فكرة التفاعل على كل المستويات تفيد فى المدى القصير أيضا مثل ترشيد القرار فى القطاع العام والخاص والشركات ... الخ . وهناك العديد من التجارب فى هذا المجال ، ونحن نريد أن نطمئن على نظام المعلومات وأن نظام صنع القرار هو نظام عصرى يطمئن فيه المواطن

الى أن نبضه وأحساسيه تصل الى أعلى مستوى فى الادارة العليا وهو الرئاسة .

الفرق بين الادارة والقرار هى أن الادارة تفصح عن ارادتها وهى ملزمه للأفراد بحكم سلطاتها . أما القرار فهو اختيار واع أو محسوب بين عدة بدائل فى موقف معين هذا الاختيار هو المسئولية الكبرى التى تقع على كاهل صانع القرار ، وهناك عدة أنماط من القرار حسب الأهمية وحسب نمط القيادة ... الخ .

السلطة هى القدرة على الزام الآخرين بعمل أو الامتناع عن عمل وأحد أساليب الالزام فى القرار المنصب والقوة (قوة الردع بمعنى الحساب) والنفوذ (بمعنى التأثير الأدبى - النفسى - العلمى - الدينى) وهى تقع خلف العديد من القرارات خاصة فى الشكل غير الرسمى .

ما الفرق بين القرار السياسى والقرار الادارى ؟

القرار السياسى يتعلق بتصميم وتشكيل وتعيين الأهداف . مضاعفة الدخل - زيادة الصادرات أما القرار الادارى فيتعلق بتنفيذ تلك الأهداف .

القرار السياسى يستند على ركائز مثل الشرعية (لابد من وجود رضا عنه فى المجتمع) ويرتكز أيضا على التراضى ، وفى الغالب الأعم يبدأ القرار السياسى يقوم على فكرة الحل الوسط . فى حين يقوم القرار الادارى على المشروعية والتدرج والمنطق .

القرار السياسى يتسم بالشمولية فى حين يخص القرار الادارى موضوع محدد .

هذه مجرد مقارنات منهجية بين القرار السياسى والادارى .

لكننا نجد أن أحد الظواهر فى مصر أن الادارة والسياسة متداخلين مع بعضهما تماما . وهناك اتجاه لزيادة التركيز على القرار الادارى .

لضمان سرعة تنفيذ القرار الادارى . ويحمل التداخل بين القرار السياسى

والادارى ميزة يستطيع من خلالها صناع القرار أن يساهموا في عملية التنمية .

- قد يكون للمدير أهداف واضحة فى ذهنه لكن السؤال كيف يمكن انجازها وتنفيذها ؟

- المدير كمركز اتصال خاضع لمجموعة من الضغوط الشاملة منها ضغوط تنظيمية حيث توجد منافسة بين المؤسسات وعلى مستوى المؤسسة نفسها ، وتوجد قيود انسانية وبيئية ... الخ .

توجد سياسة عامة وسياسة ادارية - السياسة الادارية على مستوى شركة أو منظمة أما السياسة العامة فهى على مستوى الدولة ككل .

والسياسة هى خطة عامة لتحديد الأهداف . وقد حصر الباحثون سبعة نماذج لصنع السياسة :

١ - نموذج الجماعة : حيث تنتج السياسة عن تفاعل بين الجماعة .

٢ - نموذج النخبة : فالقرار فى لحظة ما على مستوى المنشأة أو أكبر هو تعبير عن تفضيلات وقيم الصفوة .

٣ - النموذج المؤسسة حيث تخرج القرارات من خلال مؤسسات .

٤ - نموذج الرشد : حيث تتم دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للقرارات ويتصور هذا النموذج أن البناء الذى يتم من خلاله القرار هو بناء اقتصادى ينتج عنه قرار رشيد مائة بالمائة .

٥ - النموذج التدريجى حيث تتخذ القرارات والسياسات بالتدريج لتكلفتها .

٦ - نموذج المباراة : فالقرار اختيار رشيد فى حالة المنافسة والقرار نتاج هذا التوازن وهو أفضل الممكن فى ظروف النزاع ، حيث أن الصراع أو النزاع فى العمل موجود دائما وقد تتولد عنه طاقة داخل المنظمة .

٧ ـ نموذج النظم : وهو يعتبر أن المؤسسة نظام كامل لديه موارد عديدة تتفاعل وفى النهاية يوجد منتج على مستوى معين .

وبعض الباحثين فى الادارة يقولون أنه حتى مفهوم الرشد ليس واحدا بل هناك رشد موضوعى وذاتى وشخصى ... الخ .

الحــوارات :

د . رؤوف عابدين : أود توضيح نقطة وهى موضوع الشرعية والمشروعية وهو موضوع يلعب دور رئيسى فى صنع القرار .

الشرعية مفهوم سياسى : يؤدى الى المشروعية ، والسند الشرعى للمؤسسة شئ أساسى حتى تستطيع تأدية وظائف مشروعه أما الشرعية فهى تأييد الشعب ومساندته للمؤسسات .

المشروعية هى القرارات التى تأخذ الصورة القانونية .

كل القرارات التى تصدر عن الدولة هى ادارة عامة ، وأنا أتفق مع د . السيد عليوه فى أنه يوجد تداخل بين القرار السياسى والادارى .

الحكومة مسئولة عن توزيع الخدمات والقيم وهى مسئولة بموجب الشرعية التى تستند اليها من الشعب .

س : كيف تتوفر المعلومات للقيادة السياسية ؟

جـ : المفروض أن تتوفر من خلال المؤسسات الشرعية ، فدور نواب الشعب مثلا توفير المعلومات لأنهم يشعرون بنبض الشعب ويجب أن يوصلوه الى الرئاسة . والصحف تلعب دورا مهما فى هذا الشأن .

وتضطر القيادة السياسية الى الاعتماد على مراكز المعلومات لتوصيل المعلومات اليها مثل الفساد واذا كانت هذه المعلومات خاطئة يكون القرار خاطئ .

س : هل يمكن أن تصل معلومات غير دقيقة ؟

جـ : هذا ممكن لذلك لجأنا الى إنشاء مركز معلومات للرئاسة لتقديم المعلومات الدقيقة لرئيس الدولة .

س : ماالفرق بين مركز المعلومات ومركز دعم القرار ؟

جـ : مركز المعلومات هو مركز لدعم القرار . ولابد أن نضع القيادة السياسية فى الصورة الحقيقية لمعاناة ورؤية المواطن اليومية .

س : ماهى الضمانات لكل من الشرعية والمشروعية ؟

جـ : الشرعية تتحق برضاء المواطن وجزء منها يتحقق من خلال المساءلة القانونية للمؤسسة الحكومية ، والشرعية تتأكد عندما تلتزم المؤسسات الحكومية بما يلتزم به المواطن ، والسلطة القضائية من المفروض أن تكون هى الضمان الوحيد للشرعية ، والقانون لابد أن يكون شرعى .

تعليق للدكتور السيد عليوه :

الادارة مقتبسة عن نظام الهرم (الإدارة الفرعونية) وهيمنة المدير الأول ، لكن التحول الحديث نحو الادارة الشبكية ، وربما يساعد على ذلك سياسة الخصخصة وهذا التحول هو تكيف تنظيمى من المنظمات مع المتغيرات الداخلية والخارجية .

تعليق للدكتور رؤوف عابدين : يعود النظام المركزى فى مصر الى النيل منذ القدم وقد أنشئ حتى يستفيد الجميع من النيل ، وكذلك لأن مصر دائما تخشى الانقسام ومن ثم لابد من وجود ادارة مركزية .

تحـديد وتقييـم الأزمـات المحتمـلة

- إعداد أسوأ سيناريو .
- تجربة عملية فى بنك تجارى .
- مصفوفة الأزمات .
- تقدير المخاطر الناتجة عن الأزمات .

دكتور / محمد رشاد الحملاوى

أستاذ ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

إعداد أسوأ سيناريو

إن إعداد أسوأ سيناريو Case Scenario يعد أمراً مفيداً للغاية وينبغى على المديرين أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية :

- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآ أو مستقبلاً ؟
- ما احتمال حدوث هذا الشيء ؟
- هل حدث هذا الشيء للأخرين ؟

إذا مانوقشت مثل هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقييم قدرة المنظمة على مواجهة أزمة محتملة .

تزيد درجة استهداف المنظمة لأزمة عنيفة تؤثر على مستقبلها عندما تجرى المنظمة تغييراً ما على منتجاتها ، وأغراضها ، ومن أمثلة ذلك :

١ - افتتاح مصنع جديد تابع للمنظمة أو القيام بتوسعات تشمل معدات ونظم وإجراءات لم تختبر بما فيه الكفاية .

٢ - افتتاح قسم جديد فى موقع آخر يستتبع ذلك من عدم انتظام مؤقت فى الاتصالات بين القسم الجديد والمركز الرئيسى .

٣ - طرح منتج جديد أو تعديل منتج قائم وتجربته على نطاق محدود ، ونظراً لأنه لم يستخدم على نطاق واسع فإنه يمكن أن يكون مصدراً لبعض المشكلات .

٤ - التوسع فى السوق العالمى قد يؤدى إلى صدام مع السلطات المحلية مالم تكن هناك خطط لتحقيق التوافق والانسجام مع المجتمع المحلى .

٥ - تنفيذ مشروع علمى أو تكنولوچى يتضمن مخاطر (مثل حدوث تسرب غازات ، أو إشعا ع ، أو مخلفات مادية صلبة أوْ غازية مثلا) دون تدريب المديرين على مواجهة مايتتب على ذلك من مشكلات .

٦ – تجاهل إشارات الإنذار عن الأزمات المحتملة مثل شكاوى العملاء ، أو تقارير أجهزة الرقابة، أو المشاكل التى تواجه المنافسين والتى يحتمل أ تتعرض لها الصناعة كلها .

تجربة عملية فى بنك تجارى

فى أحد برامج التدريب التى نفذها المؤلف لكبار القيادات المصرفية فى أحد البنك التجارية المصرية ، طرح المؤلف الأسئلة التالية على الحاضرين :

- ماهى نقاط الضعف والنقاط الحساسة فى منظمتنا ؟
- ماهى الوقائع الصغيرة التى يمكن أن تتحول إلى أزمات ما لم تعالج على نحو سليم ؟
- ماهى الأزمات التى واجهت المنافسين والتى يمكن أ نتعرض لها يوماً ما ؟
- ماذا يمكن أ يحدث فى الأجل القصير والأجل الطويل ؟

وكانت محصلة الحوار ، أن البنك عرضة للأزمات التالية :

(أ) الشـــائعات :

(١) تحريم أنوا ع معينة من المعاملات المالية (الأوعية الادخارية) .٧٤٠

(٢) غسيل الأموال القذرة .

(٣) انهيار الوضع الاقتصادى للبنك .

(٤) التشهير بسمعة كبار العاملين بالبنك .

(ب) المنافســة القـوية :

(٥) تحول العملاء لبنك منافس .

(٦) تقديم خدمة مميزة من قبل بنك منافس .

(٧) تحول عميل كبير .

(جـ) افتقاد الفكر الأستراتيجى :

(٨) قرار من الحكومة بإسقاط مديونيات عملاء .

(٩) خسارة ضخمة .

(١٠) تعثر أكبر عملاء البنك .

(١١) زيادة مخصصات الديون المعدومة .

(١٢) حملة صحفية مضادة للبنك .

(د) الخلل فى الممارسات المصرفية :

(١٣) وفاة عميل كبير (دون ضمانات كافية) .

(١٤) إحجام المودعين .

(١٥) ذعر المودعين .

(١٦) زيادة معدلات الديون المعدومة .

(١٧) ضعف السيولة .

(هـ) الإعسار والإفلاس :

(١٨) انهيار الوضع الاقتصادى للبنك .

(١٩) زيادة معدلات السحب من جانب المودعين .

(٢٠) انهيار فى أسواق المال .

(٢١) انهيار فى أسعار الصرف .

(٢٢) تجميد نشاط البنك .

(و) ضعف الإدارة :

(٢٣) تسرب خبرات .

(٢٤) وفاة رئيس مجلس الإدارة .

(٢٥) استقالة جماعية للإدارة العليا .

(٢٦) تدمير قاعدة البيانات "تخريب الحاسب" .

(ز) الأمـــن :

(٢٧) سرقة العملاء بمجرد خروجهم من البنك .

(٢٨) السطو المسلح على عربات نقل الأموال .

(٢٩) سرقة خزائن البنك عن طريق السو المسلح .

(٣٠) الحريق .

(حـ) كوارث طبيعية :

(٣١) زلازل .

(٣٢) سيول .

وبطبيعة الحال فقد تمت مراجعة لهذه الأزمات فى ضوء المفهوم العلمى للأزمة وبالتالى انخفضت القائمة إلى عدد أقل من الأزمات ليجرى تحليلها حسب مصفوفة الأزمات .

مصفوفة الأزمات

يساعدنا النموذج التالى فى تحليل الأزمات وفقا لمعيارين هما : شدة الخطورة ، ودرجة التحكم .

شدة الخطورة (ش) :

ويقصد بها حجم الموارد المعرضة للخطر ، ويتوقف عليها استمرارية المنظمة ، فمثلاً لو تعرضت المنظمة لحريق هائل فإنه يهدد الشركة كلها ، أما لو حدث انخفاض مفاجىء فى الإيرادات فإنه سيضعف الشركة ولكن لايحتمل أن يدمرها . ومن الممكن تقييم شدة الأزمة على مقياس من واحد إلى عشر درجات ، وتمثل العشر درجات هذه تهديداً خطيراً للغاية .

درجة التحكم (ت) :

ويقصد بها المقدرة على التأثير فى نتيجة الأزمة ، فإذا كان لديك العديد من الأساليب والطرق الفعالة التى يمكن بواسطتها مجابهة الأزمة ، فنسجل عندئذ درجات عالية (عشر درجات مثلا) . أما إذا كان لدينا عدد محدود من البدائل التى يمكن استخدامها فنسجل عندئذ درجة منخفة (واحد مثلا)

بإعداد المصفوفة كما هى فى الشكل رقم (١) فإننا نستطيع إيجاد العلاقة بين المعيارين السابقين .

شرح الأربعة مربعات :

المربع الأول (ش + ت-) (خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة)

يمثل هذا المربع الأزمة التى لايستطيع المدير أن يتحكم فيها إلا بقدر محدود والتى يمكن أن تهدد

الشركة بأكملها . ومن أمثلة ذلك مواجهة شركة صغيرة لأحكام قضائية نهائية بدفع مبالغ تعويضات ضخمة بسبب إهمال المديرين .

المربع الثانى (ش + ت+) (خطوة عالية ودرجة تحكم عالية)

يمثل هذا المربع أزمة شديدة الخطورة ، ولكن يستطيع المدير أن يسيطر على نتائجها . ومن أمثلة ذلك رفع دعوى من دار نشر على نمطبعة كبرى بتعويضات ضخمة بسبب تزوير كتاب معين ، ولكن لدى المطبعة أدلة مادية قوية تفيد عدم تورطها فى هذا العمل .

مرتفعة	(٣) ش – ت +	(٢) ش + ت +
منخفضة	(٣) ش – ت –	(١) ش + ت –

شدة الخطورة (ش)

مصفوفة الأزمات

شكل(١)

المربع الثالث - ش-ت+) خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية)

ويشمل ذلك الأزمات غير الحادة ، والتى يمكن إدارتها بكفاءة ، وم أمثلة ذلك تقديم عضو مجلس الإدارة المنتخب مطالب العاملين بالشركة وسط أجواء تنذر بأن عدم تلبية المطالب قد يؤدى إلى تذمر فى صفوف العاملين ، وإذا لم يعالج الموقف فقد يهدد العاملون بالإضراب .

المربع الرابع (ش - ت-) (خطورة منخفضة ، ودرجة تحكم منخفضة)

ويمثل ذلك الأحداث قليلة الأهمية ، ولكن لاتوجد بدائل لمواجهة هذه الأحداث ومن أمثلة ذلك مواجهة فندق لعقد المؤتمرات أثناء موسم الانتخابات أزمة مقاطعة أحزاب المعارضة للانتخابات لعضوية المجلس النيابى ، ويحتمل فى هذا الموقف أن يكون لدى الفندق موارد مالية تمكنه من الاستمرار حتى انتهاء فترة الترشيح والانتخابات ، ولكن البدائل المتاحة للفندق تعد محدودة للغاية .

تساعد هذه المصفوفة فى تقييم حالة الأزمة ، وذلك بأن نحدد موقع الأزمة على المصفوفة . ويستلزم كل وضع من الأوضاع تبنى استراتيجيات مختلفة . ففى المربعين ١ ، ٤ نجد أن الاستراتيجية المطبقة تتركز حول خطط مابعد الأزمة Postcrisis Plans فطالما لايمكن التحكم فى الأزمة فإن من الضرورى التفكير فى كيفية التعامل مع النتائج التى تسفر عنها . أما الأزمات التى تقع فى المربعين ١ ، ٢ فإن من الضرورى مشاركة الإدارة العليا بشكل فعال نظراً لأن الأزمة تهدد استمرارية المنظمة أما الأزمات التى تقع فى المربعين ٢ ، ٣ فإنه تتطلب إدارة نشطة للأزمة . وربما لايتطلب الأمر إشراك الإدارة العليا بشكل مباشر فى الأزمات التى تقع فى المربعين ٣ ، ٤ نظراً لأن المنظمة ليست عرضة لتهديد كيانها واستمرارها .

تقدير المخاطر الناتجة عن الأزمات

يحتاج المديرون إلى تقدير احتمال تعرض منظماتهم للأزمات . وبعض النظر عن طبيعة المؤسسة فى حد ذاتها فإن عوامل التقييم التالية يجب أخذها فى الاعتبار لتقدير المخاطر الناتجة عن الأزمة .

أولاً : ملكية المنظمة :

تتعرض المنظمات التى تطرح أسهمها للتداول فى أسواق الأوراق المالية إلى مخاطر تؤدى إلى

إثارة ذكر المساهمين ، وعلى سبيل المثال فبعد حادثة (يونيون كاربايد) فى بوهبال بالهند عام ١٩٨٤ باع المساهمون خلال ساعات الأوراق المالية التى يملكونها وبذلك انخفضت قيمة الشركة بحوالى ٢٧٪ وعلى ذلك فإن وجود عدد هائل من المساهمين ومايعترض أمزجتهم من تقلبات يمكن أن يخلق متاعب إضافية .

ويجب على مديرى الشركات المتعددة الجنسية مواجهة زيادة التهديدات التى يتعرضون لها فى مختلف أنحاء العالم وخاصة فى السنوات الأخيرة . وقد كانت الشركات الأمريكية تعتبر هدفاً رئيسياً لتهديدات وخاصة فروعها التى تعمل فى دول العالم الثالث إلا أن الحال قد تغير الآن وأصبحت الشركة اليابانية هى الهدف للفضل .

أما الشركات المملوكة ملكية خاصة ، فنظراً لقلة عدد المالكين فإنها أقل تعرضاً للتقلبات فى أسواق الأوراق وربما ينتتفى هذا الخطر تماماً حيث تتركز القيمة الحقيقية للشركة فيما هو موجود لديها من أصول وليس فيما تصدره من أسهم .

وبالإضافة إلى ماتقدم فإن هناك ميلا طبيعياً سواء من جانب الرأى العام أو وسائل الإعلام إلى التركيز على الأزمات التى تتمركز حول شخصيات مشهورة (مثال ذلك آل الريان وأشرف السعد والمرأة الحديدية والشريف وعثمان والقويرى) ويميل رجال الصحافة عادة إلى متابعة أخبار رجال الأعمال وعندما يحقق أحدهم نجاحاً مدوياً يصبح هدفاً لتقصى أخباره وأخبار شركته ، وعندما تقع أزمة بتلك الشركات فإنها تصبح مادة صحفية مفضلة .

ثانياً : حجم المنظمة وكفاية التأمين :

تميل المنظمات الكبرى عادة إلى أن تكون أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات وبطبيعة الحال فكلما زاد عدد الأفراد العاملين بالمنظمة ، كلما زادت إيراداتها ، ومنتجاتها ، أو حجم أعمالها ، وبالتالى يزيد احتمال تعرضها للأزمات ، ولاشك أن المنظمات الأصغر حجماً عرضه أيضاً للأزمات ، ولكن

احتمال أن يترتب على الأزمة آثار بالغة الخطورة يكون أكبر عندما تكون المنظمة كبيرة ، ومعروفة للجمهور ، وتتسم باحترام شديد .

وعلى الرغم من لجوء المنظمات الكبرى والصغرى إلى تغطية بعض المخاطر التى تتعرض لها بواسطة وثائق تأمين إلا أنه كلما كبرت المنظمة كلما زاد تعرضها للمخاطر - وقد يغطى التأمين الخسائر المباشرة فى المصنع أو المنازل المجاورة ، ولكن لن يستطيع التأمين بأى حال أن يسترد سمعة المنشأ فى الأسواق . وعلى الرغم من أن شركات التأمين تبتكر وثائق حديثة تستجيب لحاجات مختلف المنظمات إلا أن إدارة الأزمات ليست كوثائق التأمين . ولايغنى شراء العديد من الوثائق عن إدارة الأزمات بأى حال من الأحوال .

ثالثاً : قنــوات الاتصــال :

إذا لم تنشىء المنظمة قنوات رسمية للاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف المستويات ، فإن إحتمال حدوث أزمة تلحق أضراراً بالغة بالمنظمة يكون أكبر . وعلى سبيل المثال فقد أقام أحد البنوك الكبرى نظاماً واضحاً للاتصالات وتم تدريب العاملين عليه ، فإذا حدثت سرقة ، أو سطو مسلح أو نشر خبر سىء فى الصحف ، أو تلقى فرع تهديداً بوجود قنبلة ، فإن العاملين على كافة المستويات يعملون بمن يجب الاتصال فوراً ؟ وماهى الإجراءات واجبة الاتباع ؟ وماذا يجب ومالا يجب أن يقال إذا ماوجه لهم سؤال من فرد أو من جهة ما ؟ وأيضاً متى يطلب التدخل من الخارج ؟ ومتى تحول بعض الموضوعات للنيابة العامة ؟ وما إلى ذلك .

يجب أن تحدد المنظمات مقدماً المتحدث باسمها فى حالات الأزمة كما يجب على هذا الشخص أن يحضر برامج تدريبية خاصة تنمى مهاراته وقدراته قبل أن يضع خطة للاتصالات فى المنظمة ، ويجب عليه أن يخطر كافة المديرين بدورهم أثناء الأزمة وكيفية إجراء الاتصالات فيما بينهم . وقد يكون هذا الشخص هو أصلاً المتحدث الرسمى للمنظمة أو ربما يكون شخصاً آخر .

رابعاً : المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات :

من الطبيعى أن تكون بعض المنظمات بطبيعتها أكثر عرضة للأزمات من غيرها ، وتوضح القائمة التالية عينة من المشروعات مصنفة حسب درجة تعرضها لمخاطر الأزمات .

(أ) مخاطر عاليـة :

١ – كافة المصانع وخاصة الكيماوية والدوائية .

٢ – البنوك والمؤسسات المالية .

٣ – المنظمات التى تستخدم تكنولوچيا حساسة وبرامج الكمبيوتر البيوتكنولوچى ... الخ) .

٤ – وسائل النقل (الجوى ، والبرى ، والبحرى ، وقطارات الأنفاق) .

٥ – الفنادق ، والأبراج السكنية .

٦ – المحطات النووية .

٧ – شركات إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات .

٨ – مدن الملاهى .

٩ – المطارات والموانى .

١٠ – المرافق العامة .

(ب) مخاطر متوسـطة :

١ – الجامعات والمستشفيات ، والمؤسسات التى لاتهدف للربح ، والمتاحف .

٢ – متاجر التجزئة .

٣ – مؤسسات الاتصالات السلكية واللاسلكية .

٤ – مصانع التعبئة والتغليف .

٥ – صناعة المصاعد .

٦ – النوادى الصحية ، وحدائق الحيوان .

٧ – المطاعم .

٨ – مصانع العطور .

٩ – شركات الأسماك والمنتجات الزراعية .

١٠ – شركات السجائر .

(جـ) مخاطر منخفضة :

١ – شركات التأمين .

٢ – المؤسسات الخيرية .

٣ – هيئة الإذاعة والتليفزيون .

٤ – شركات إنتاج الأفلام السينمائية .

٥ – محلات الخدمات (الحلاقة ، تنظيف الملابس ، السباكة وما إليها من أنشطة) .

٦ – الصحف والمجلات .

٧ – محلات الصيانة .

٨ – دور الحضانة .

٩ – شركات الاستشارات والتدريب .

١٠ – شركات تأجير السيارات .

ولايجب أن يفهم من ذلك أن المنظمات التى تقع فى داخل فئة المخاطر المنخفضة محصنة ضد الأزمات العنيفة ، أو أن المنظمات التى تقع فى فئة المخاطر العالية لابد وأن تتعرض لأزمات شديدة ،

ولكن هذا التصنيف يستند إلى الطبيعة العامة للمنظمات ولكن تغير الظروف قد ينقل من فئة لأخرى ، وعلى سبيل المثال فقد كانت شركات السياحة تصنف فى الفئة الثالثة ولكن مانراه من حوادث إرهاب للسياح جعل هذه المنظمات تقفز إلى الفئة الأولى ، ونفس القول ينطبق على دور العبادة عندما تحتدم النزاعات والصراعات الدينية .

خامساً : الوعد العام بالمنظمة :

إذا ذكرت لجمهور من الناس أسماء شركات توظيف أموال غير مشهورة تعرضت للإفلاس فى الثمانينات فإن من الصعب على أحد أن يتذكر أيا منها . ولكن سيذكرون جميعاً اسم شركة الريان فى أغلب الحالات . إننا نميل كبشر للاحتفاظ بمعلومات معينة دون غيرها ، ومن المحتمل أن نتذكر أيضاً أسماء منظمات معينة ، وشخصيات معينة أو منتجات ذات شهرة وما يرتبط بهؤلاء جميعاً من أزمات .

إن المنظمة التى تتجاوز شهرتها حدود المدينة التى تعمل بها يجب أن تعى المسئولية المترتبة على ذلك وأن تخطو مقدماً لمواجهة أية أزمات محتملة . ويجب على المدير مراجعة المجالات الخمسة التى أشرنا إليها وإذا ما وجد قصوراً فى أى مجال فعليه المبادرة بالتخطيط لمواجهة الأزمة .



حـــوارات الجلســة

س : ما هو الفرق بين الأمن الصناعي الذى نعمل به وبين ادارة الأزمات ؟

جـ : كما أشرت الأزمة هى موقف له خصائص معينة والمواقف التى ينطبق عليها مفهوم الأزمة قد يكون بعضها مما يقع فى نطاق الأمن الصناعى وعلى سبيل المثال فإن وجود تنافس قوى أو فتح باب الصراع على مصراعيه داخل المؤسسة قد يؤدى الى موقف حاد - أزمة - داخل المؤسسة وهناك أزمات قد تهدد المنتج مثل انتشار اشاعة من منتجات مؤسسة وهذه الأزمة ليست ضمن نطاق الأمن الصناعى . كذلك هل يمكن للأمن الصناعى وضع خطط لاسترداد النشاط .

هناك قصص لأزمات أحسن ادارتها وهناك نماذج لأزمات وكوارث لم يحسن ادارتها مثل كارثة ، بوبال فى الهند ومن نماذج الأزمات التى أحسن ادارتها أزمة انقطاع الكهرباء فى مصر فى أبريل ١٩٩٠ حيث استطاع المهندسون خلال ساعتين ارجاع التيار الكهربى وتعلموا من تلك الأزمة حيث لم يحدث شئ مماثل منذ ذلك الحين كان يمكن أن يؤدى الى نفس النتيجة مائة مرة ، وقد أجرى المسئولون تعديلات على تصميمات معينة فى الكهرباء .



ادارة الثقافات المتعارضة

د. سعد الدين ابراهيم

ادارة الثقافات موضوع معقد للغاية ، ورجال الأعمال لدينا غير متعودين على الاهتمام بمثل هذه القضايا ولن يكون لديهم اهتماما به إلا فى خلال عشر أو عشرين عاما من الآن ، وأنتم قمتم بقفزه الى الامام باهتمامكم بهذا الموضوع .

من الملاحظ وجود تلكؤ ثقافى فى مصر حيث يظهر الشئ فى الخارج وتستغرق حوالى عشرين عاما حتى نستوعب هذا الشئ الجديد فى وقت يكون قد ظهر جديد فى العالم يحتاج الى استيعابه ... وهكذا .

إن ما ينقص المديرين وصناع القرار لدينا ليس الذكاء أو الاخلاص أو المصابرة أو التفانى ولكن ما ينقصهم حقا هو الجديد ، والحنين المستمر الى القديم وهذا الحنين الى القديم هو جزء من الثقافة المصرية النهرية .

توجد قيم راسخة فى ثقافتنا النهرية الزراعية تؤثر فى اتجاهاتنا ومواقفنا وهى الخوف من الجديد الذى لم تختبر وهو ما يجعل المغامرة والمبادرة بصناعة أو ابتكار جديد مسألة مشوبه بالحذر الشديد ، وهو ما يجعلنا أيضا لا نستريح للقيادات الشبابية فى مواقع العمل بدعوى عدم الخبرة والاندفاع والتهور ، وكلها ألفاظ ضد الاستفادة من القيادات الشبابية ، واذا نظرنا الى متوسط الأعمار فى وزارتنا الجديدة لوجدنا أنها حوالى ٦٢ سنة ، واذا قسنا هذا بالمجلس الوزارى للرئيس الأمريكى بيل كلينتون الذى يبلغ من العمر ٤٦ عاما ، ومتوسط الأعمار فى المجلس ٤٦ سنة أيضا لوجدنا أن هناك فرق شاسع فى متوسط العمر ، وهذا يعنى أن جميع الأشخاص الذين يديرون القوة

العظمى الأولى فى العالم ولدوا بعد الحرب العالمية الثانية .

وما يحدث فى المستوى السياسى فى الولايات المتحدة يحدث على مستوى المؤسسات الحكومية الأخرى والشركات العملاقة ، والكثير من مديرى هذه الشركات العملاقة لا يتجاوز عمرهم ٣٠ أو ٣٥ سنة وتوجد منظمة فى الولايات المتحدة تسمى Young President Association تضم الشركات التى يقل عمر رؤسائها عن ٣٥ عاما ويزيد رأسمهال على ٢ مليون دولار ، وعدد أعضاء هذه المنظمة أربعة آلاف عضو وبمجرد تخطى العضو فى هذه المنظمة ٣٥ عاما يخرج منها . أما فى عالمنا العربى فلايوجد سوى شخصين فقط رؤساء شركات وعمرهم أقل من ٣٥ عاما من منطقة الخليج ولا يوجد أحد فى مصر أقل من ٣٥ سنة .

الثقافة فى مصر ثقافة نهرية . ثقافة تؤكد على معنى القدم والتراث والمحافظة وعدم المخاطرة والعزوف عن كل ما هو جديد ، لكن الثقافة الأمريكية على العكس من ذلك تماما حيث تربى فى الطفل منذ نشأته أن التجديد والمخاطرة والمغامرة هى الأساس وأن الاستمرارية هى الاستثناء ، ومن الطبيعى أن أى ثقافة تتعرض للتغير لكننا هنا نتحدث عن مركز الثقل فى الثقافة ، فهناك ثقافات تؤكد على التغيير والتجديد والابتكار ، وثقافات أخرى تؤكد على الاستمرار والاستقرار والمحافظة ولكل منهما عيوبه ومزاياه .

من عيوب التجديد والابتكار السريع أنه يؤدى الى حالة من التوتر والقلق المصاحب له ، ويتحدث ألفين توفللر فى كتابة الشهير " صدمة المستقبل " عن امكانية حدوث أكثر من تجديد فى حياة نفس الجيل لدرجة أن نفس الشخص وهو يجدد قد لا يستطيع التكيف مع ماصنعه بيده ، ومن هنا تأتى فكرة صدمة المستقبل .

أما فى مصر على العكس تماما من ذلك حيث التأكيد على المحافظة والاستمرار وعدم المغامرة . فحتى وقت قريب كان انتقال عمل الشخص من مكان الى آخر فى محافظة أخرى يعتبر شئ سيئ للغاية ، وكذلك مسألة الحج نفس الشئ حيث كان ينظر اليها على أنها مغامرة .

تشغل مسألة الثقافة كل مراكز صناعة القرار فى العالم ، وفى كتاب صادر عن اليونسكو وقد شاركت فيه بعنوان " كوكب متعدد الثقافات " نجد أن هذا هو ما يشغل العالم الآن ، وقبل عمل هذا الكتاب قامت اليونسكو والعديد من الهيئات الدولية حلقات نقاش عنيفة وكأنهم كانوا يستشرقون المستقبل قبل انهيار الاتحاد السوفيتى بسنتين ، وقد استنتجت حلقات النقاش الثقافية هذه أنه توجد ثمانى ثقافات رئيسية فى العالم ، واختاروا ممثل عن كل ثقافة وطلبوا منى المشاركة فى هذه المجموعة ممثلا للثقافة العربية والثقافات الرئيسية الأخرى هي الثقافة الأوروبية وثقافة أمريكا الشمالية ، وثقافة أمريكا اللاتينية ، والثقافة الأفريقية جنوب الصحراء ، والثقافة الروسية ، والثقافة الهندية مع كل ثقافات جنوب آسيا ، الثقافة الصينية ، بالاضافة الى الثقافة العربية ، وتوجد العديد من الثقافات الفرعية .

واذا كان هذا الموضوع يشغل العالم منذ خمس سنوات فقد بادر الدكتور السيد عليوه بوضع هذا الموضوع على جدول أعماله باعتباره رجلا مجددا .

ماهو موضوع الثقافة التى يكثر استعمالها دون تحديد علمى دقيق لها ؟

كلمة ثقافة تستخدم بمعنيين : معنى ضيق جدا يشير الى الابداع بمعنى الفنون بكل أنواعها والنشاط الابداعى للمجتمع .

وهناك تعريف واسع للثقافة وهو التعريف المعتمد فى هذه الدراسة التى قامت بها اليونسكو واستمرت أربع سنوات ثلاث منها قبل انهيار الاتحاد السوفيتى وواحدة بعد انهياره ، وصدر فى كتاب " كوكب متعدد الثقافات " وهذا التعريف " الثقافة نسق للمعانى والرموز والقيم والمعايير للاتجاهات والسلوك وهذا هو التعريف المختصر للثقافة الذى لا يقتصر على النشاط الابداعى .

حسب هذا المعنى الأخير تتعدد الثقافات حيث توجد ثمانى ثقافات عالمية – حسبما رأينا من قبل – كونية ، بمعنى أن ثقافة كالثقافة العربية تشتمل اقليم ضخم يمتد من المحيط الى الخليج وقد اعتبروا أن الثقافة الايرانية والتركية روافد للثقافة العربية ، وهذا قد يؤدى الى خلاف سياسى كبير ، كذلك تعتبر الثقافة الصينية ثقافة رئيسية والثقافة اليابانية والكورية فروع لها ، وقد حدد العلماء الثقافات الرئيسية والفرعية طبقا لمعايير صارمة .

رغم تعدد الثقافات حسب تعدد الجماعات والأمم تتغير الثقافات بتغير الجماعات عبر الأجيال ، ويوجد فى كل مجتمع ثقافة عامة وثقافات جانبية ، وحتى فى العالم العربى توجد ثقافات قطرية مثل المصرية والسورية والعراقية ... الخ . كروافد للثقافة الرئيسية ، وحتى فى داخل الثقافات القطرية توجد ثقافات فرعية أخرى ، فمثلا يوجد فى مصر ثقافات فرعية بسبب تعدد الأقاليم (الوجه البحرى – النوبة – الصعيد – الواحات ... الخ) .

لكن كلمة ثقافة فرعية ترتبط بشئ آخر وهو أنه أصبح لكل مهنة ثقافة فرعية ، فرغم وجود خريطة تنظيم موحدة فى معظم المؤسسات والشركات الكبيرة إلا أنه يوجد شئ لا يظهر الى جانب الشكل الرسمى وهو وجود ثقافة خاصة (تحتية) فى المنظمة ،

وعلى سبيل المثال إذا انتقل مدير من شركة كبيرة الى شركة كبيرة أخرى قد يواجه بعض الصعوبات فى البداية ، وقد لا يشعر بصعوبات ويتعامل مع الشركة الجديدة كالشركة القديمة ، وكل شئ يسير على مايراه على الورق ولكنه بعد فترة يكتشف وجود صعوبات جمه ولا يدرك عنها شيئا الا بعد فوات الأوان ، وهذا يرجع الى اهمال معرفة الثقافة الفرعية التى يتعامل معها أو يعمل بها ، ولكن هذا لا ينفى وجود قواسم مشتركة وحد أدنى من المشاركة فى أشياء عديدة ، لكن الاختلاف يوجد فى الثقافة الفرعية التى قد لا يشعر بها بعض الأشخاص ، هذه الثقافات الفرعية توجد حتى على مستوى المؤسسات ، وكما ذكرنا لكل مهنة ثقافة فرعية ورموز وسلوكيات ، والاختلاف فى الثقافات الفرعية ليس بالضرورة مشكلة لكنه قائم وقادر على توليد أشياء كثيرة بعضها ايجابى وبعضها سلبى .

فى مقال افتتاحى بمجلة Foreign Affairs الأمريكية فى عدد الربيع الماضى عن حرب الثقافات ، وكاتبها هو أشهر عالم علاقات دولية وهو Samuel Huntington ويذكر أن القرن التاسع عشر شهد حرب القوميات والقرن العشرين شهد حرب الايديولوجيات ويقول بأن القرن الحادى والعشرين سيشهد حرب الحضارات أو الثقافات ، ومنذ عشر سنوات ومراكز البحوث العلمية والدراسات مهتمه بهذه القضية ، وينتهى الكاتب فى مقالته هذه الى أن المشكلة التى ستواجه العالم فى القرن الحادى والعشرين هى مشكلة الحضارة العربية - للأسف - والحضارة الصينية وما يقصده بالصين هو كل شرق آسيا ، وهى مشكلة فى معنى الحضارة الغربية ، وأنا أنبه هنا الى أن هذا الموضوع يشغل العالم المتنبه والذى انتهى بهذه المقالة الشهيرة .

عوامل الاختلاف بين الثقافات والحضارات هي اللغة والدين والمذهب والعنصر والعرق والأصل القومى ، كذلك المصالح المادية أو الرمزية .

نحن في مصر نتعامل مع ثقافة ريفية لا قيمة للوقت بها ، وثقافة نصف حديثة وهى ثقافتنا نحن ، وثقافة عالمية ، وأحيانا يكون لدى الفرد فى نفس اليوم التزامات نحو أفراد أو مهام من ثقافات مختلفة .

يوجد المديرون وصناع القرار مطالب تلتقى فيها ثقافات فرعية عديدة وأجل البلد أو ثقافات فرعية ووطنية عامة مع ثقافات اقليمية وعالمية أخرى .

إن اختلاف المعانى والرموز ودلالاتها قد تسبب مشاكل مختلفة وأزمات متعددة من بينها أزمات سياسية .

مظاهر التعامل بين الثقافات :

تتعدد مظاهر التعامل بين الثقافات سواء الثقافات الرئيسية أو الفرعية داخل نفس المجتمع أو الثقافات الفرعية داخل المؤسسات الكبرى المختلفة أو داخل الأقسام فى نفس المؤسسة وتوجد عدة آليات للتعامل بين الثقافات أهمها :

١ - آلية الصراع : بسبب الاختلاف بين الثقافات يمكن أن يحدث صراع بينها ، وهو فى الواقع صراع بين الجماعات لأن الجماعات هى التى تحمى الثقافات ، ومن وسائل ادارة هذا الصراع دمج ثقافتين مختلفتين مما ينتج عنه ثقافة جديدة . وهناك مظهر آخر من مظاهر الصراع ينتهى بموت ثقافة بمعنى أن احدى الثقافات تذوب فى الأخرى .

٢ ـ آلية التكامل : بمعنى التكامل بين ثقافتين (أ ، ب) ينتج عنه ثقافة ثالثة هى أ ، ب حيث ينتج مظهر ثالث نتيجة للتعامل بين ثقافتين كبار .

٣ ـ آلية التعايش القهرى القائم وهو مظهر من مظاهر التعامل بين الثقافات حيث تسيطر الثقافة أن على الثقافة ب وهو ما يتم الآن فى فلسطين والثقافة ب لا تذوب فى أ ولكن أ تسيطر عليها وتقهرها .

٤ ـ آلية التعايش المتكافى : بمعنى أن الثقافة أ ، ب ينتج عنهما ثقافات أ + ب لكنهما متعايشان مع بعضهما .

ويمكن أن يتم ادارة الصراع الثقافى فى كل هذه الآليات بشكل عنيف عنف متصارع وممتد أو أن يتم بشكل تنافسى سلمى ، وأنتم كرجال ادارة مهتمين بمعرفة كلا الشكلين حتى تتبنوا الآليات السلمية والآليات المنطوية على عنف هى عملية ابادة بمعنى أن ثقافة معينة تحاول أن تبيد ثقافة أخرى ، وهذا معناه أن جماعة تحاول أن تبيد جماعة أخرى تحمل ثقافة مختلفة عنها ، كتدخل الصرب فى البوسنة الذين يحملون نفس الشكل واللغة لكن يوجد اختلاف ثقافى رمزى أدى الى صراع مسلح يحاول من خلاله الصرب التطهير العرقى لثقافة أخرى .

ـ الآلية العنيفة الثانية هى آلية الطرد أو الاستبعاد .

ـ الآلية الثالثة هى آلية الانفصال وهى أن أبناء ثقافة مختلفة ينفصلوا عن أبناء ثقافة أخرى كانوا يتعايشون معهم .

ـ والآليات الثلاث الأخيرة تنطوى على المنافسة السلمية وهى الانصهار بهدوء مثلما حدث بين الثقافة العربية الاسلامية والثقافة المصرية الفرعونية القبطية حيث حدث تمازج وانصهار على مدى ثلاثة قرون .

- الآلية الأخرى وهى الاندماج والتكامل وهو ما يحدث بين ثقافات على مدى طويل ومظهره الأساسى يوجد فى سويسرا ، حيث يعلم كل سويسرى اللغات الثلاث للأقاليم الثلاث ويشعر بألفه كبيرة فى الجزئين الآخرين ولكنه لديه شئ خاص به وهو نوع من البعرقية الثقافية السويسرية .

ومن الآليات الأخرى التجمع فى اطار الوحدة وهو ما تمثله الثقافة الأمريكية ، فالأمريكان منذ بداية الستينات لم يجدوا مفرا من التجمع فى اطار الوحدة ، حيث تحافظ كل ثقافة فرعية على نفسها . والثقافة قد يكون نقمة وقد يكون نعمة .

العنصر الأخير هو أن ادارة الخلاف ادارة سلمية هى التى تؤدى الى التنوع فى اطار الوحدة والى القوة والرخاء والابتكار وكل ثقافة فيها نوع من العبقرية وإذا استطاع صانع القرار الثقافى إدارة ثقافات جانبية مختلفة بإخراج عبقرية كل ثقافة وعمل سيمفونية من هذا التنوع فإن هذا هو المعنى الجديد لما نسمية بأفكار المجتمع المدنى .



س : ما هى العلاقة بين الثقافة الفرعية والعادات والسلوك ؟ وما هى العلاقة بين المظاهر الاجتماعية والثقافة ؟ ومادور المصالح فى الثقافة ؟

جـ : أشكر الأخ الفاضل على أسئلته وسأبدأ بالعلاقة بين الثقافة الفرعية والعادات والسلوك . والسلوكيات تجمع من الثقافات الفرعية ، فنحن كمصريين نشترك فى قواسم معينة من الثقافة العامة ، وقد تعرضت لهذا الموقف الذى يحمل صراع أو اختلاف بين التوقعات الثقافية .

- وكما ذكرت فى بداية المحاضرة أحد عيوب الثقافة المصرية عدم التجديد وعدم الابتكار وعدم المغامرة .
- يوجد تسلسل فى قيم الثقافات المختلفة لتلك القيم وينتج عنها سلوكيات لكل قيمة ، ويحاول الانسان التوفيق بين القيم المختلفة فى ظل تعدد الثقافات الفرعية .
- يوجد فى الغرب قيم مغايرة تماما لقيمنا الشرقية وفى علاقاتنا بالغرب توجد سبعة بدائل للتعامل تبدأ من التعايش وتنتهى بالابادة لتلك القيم والجماعات التى تنتمى اليها ، وعلينا أن نحدد البديل الذى نتعامل به .

س : ما مدى تأثير التنوع الثقافى لدى المجتمع الاسرائيلى على مستقبل ما يحدث الآن فى قضية الصراع العربى الاسرائيلى ؟

جـ : يوجد باسرائيل ثقافات فرعية مختلفة أكثر منا بكثير لأنهم عبارة عن مهاجرين من العديد من الدول ولكن يوجد بينهم قاسم مشترك تتمثل أنهم جميعا يهود ومروا بمعاناة

واحدة ولديهم طموح مشترك بأن ينموا ويزدهروا ، وما يحدث الآن هو أن الاسرائيليين بهذا التنوع يوجد بينهم انقسام شديد جدا حول علاقاتهم بالعرب بعد الانتفاضة حيث يوجد فريق يدعو الى التعايش الى حد الاندماج فى منطقة الشرق الأوسط وفى المنطقة العربية الى حد قول بعضهم أنه يجب أن تنضم اسرائيل الى جامعة الدول العربية ، لكن هذه المجموعة رغم أنها كانت موجودة منذ عام ١٩٤٨ ، الا أنها قليلة جدا وصوتها خافت وماحدث هو أن الأقلية التى تدعو الى التعايش مع العرب بدأت تزيد نسبتها كنتيجة لاستمرار الصراع المسلح خاصة الانتفاضة ويمثل أصحاب نزعة التعايش مع العرب حوالى ٦٠ ٪ ومازال ٣٠ ٪ من الاسرائيليين مصريين على عدم التنازل عن شئ للفسلطينيين . لكن فى رأيى أن احتمالات الوصول الى صيغة للتعايش بين دولة فلسطينية واسرائيلية سيؤدى الى زيادة نسبة من يدعو الى التعايش السليمى إذا أدى التعايش السلمى الى حقن الدماء ومزيد من الرخاء .

س : هل يؤدى تنوع الثقافات أو صراع الثقافات فى عصر انتهاء الحرب الباردة الى تفكك القوى الدولية كما حدث فى الاتحاد السوفيتى ؟

جـ : يحدث شيئين فى الفترة الأخيرة وهو أن بلاد كانت موجودة فى ظل النظام القائم منذ عام ١٩٤٥ وفى ظل الصراع بين القوتين العظميين عن طريق حروب المراسلة ولم تحدث مواجهة مباشرة بين القوتين العظميين ، ومع انتهاء الحرب الباردة وجدنا أن بلاد تتجه نحو التكتل ، وبلاد أخرى تتجه نحو التفكك ، فأوروبا الغربية بدأت تتطور من سوق أوروبية مشتركة الي جماعة اقتصادية مشتركة ثم الى جماعة أوروبية وهى بصدد التحول الى ولايات متحدة أوروبية ، وتوجد عملية تكتل أخرى فى شرق آسيا

(آسيان) ويوجد تكتل آخر فى أمريكا الشمالية وهو المعروف بـ (نافتا) .

وفى نفس الوقت نجد عملية تفكك فى الاتحاد السوفيتى السابق ويوغوسلافيا ، والسؤال هو لماذا تتفكك بعض البلاد وتتوحد بلاد أخرى ؟ يرجع ذلك الى آلية الديمقراطية ، فكل الدول التى تتوحد الآن توجد بها أنظمة ديمقراطية ، فى حين أن كل الدول التى تتفكك كان بها نظم شمولية ، وكانت ممسوكة بيد من حديد وبمجرد أن تراخت هذه اليد انفرط العقد ، وعلى العكس تتقارب الدول الحره وتتوحد لأن ذلك يحقق لها مصلحة متبادلة ، ويحدث بينها حوار داخلي ، وداخل كل دولة وكل وحده ، وهم حريصون جدا على أن يظل الأسلوب الديمقراطى هو الأسلوب الذى يتعاملون به في كل خطوة .

س ـ تحدثتم عن حرب الثقافات فهل هى مقدمة لحروب دينية ، وتحت أى بند تصنفوا حرب البوسنة ، وهل هي تجربة مصغرة لحروب المستقبل ، واذا اعتبرنا هذا الصراع بين المسلمين والصرب والكروات هو صراع ثقافات فبماذا تفسرون الصراع بين الصرب والكروات وهم أبناء ديانة واحدة ، ومن ثم ثقافة واحدة .

جـ : نبدأ بنهاية السؤال الكروات والصرب ثقافة فرعية مختلفة والاختلاف يكمن فى أن الصرب أرثوذكس فى حين أن الكروات كاثوليك ، وغالبا ما يرجع الخلاف الى اختلاف فى المصالح لدى القيادات والفئات النافذة داخل كل جماعة لكنهم يغلفوا المطامع الشخصية بغلاف ثقافى ، فالخلاف الذى يتحول الى صراع ، والصراع الذى يتحول الى صراع مسلح قد يخفى وراؤه مصالح لفئة معينه . وغالبا ما تأتى الديمقراطية بعد صراعات وحرب أهلية لأنها الصيغة المناسبة للتعايش بين الجميع .

س : حيث أن سيادتكم عالم اجتماع ومهتم بأنواع الثقافات فهل تسمح لنا بشرح كيفية تحويل الثقافة المصرية من ثقافة محورية الى ثقافة التجديد والابتكار أو على الأقل مزج الثقافة المصرية بالتجديد والمخاطرة ؟

جـ : نحن نحاول تحقيق هذا من خلال التعليم ومنذ عهد محمد على ، حيث أرسل أشخاص الى الخارج ليطلعوا على الثقافات المتقدمة والحديثة وينقلوها الينا التغيير يحدث بوتيرة لابأس بها ولكنها غير كافية ، لكن المشكلة هى أننا كلما تقدمنا تأتى فئة تقول هذا يكفى وعلينا العودة الى القديم . وتوجد فى مصر منذ القرن التاسع عشر ثلاثة ثقافات فرعية ، وهى ثقافة ترى ضرورة العودة الى القديم ، وثقافة ترى أنه ينبغى علينا أن نقفز الى كل جديد ، وثقافة توفيقية بين الاثنين .

- نحن نستطيع أن نجدد وكل ما نقوله أن العالم فى القرن الحادى والعشرين وعلينا أن نواكب التطور العالمى .

- الأساس فى الثورة الصناعية الثالثة هو الابتكار والتعامل وهم يسمونها ما بعد الثورة الصناعية ، وعلينا أن نهتم بالعقل منذ دخول المدرسة ، والخوف الرئيسى فى مصر أن الاهتمامات تنصرف الى الماضى وتنسى الحاضر والمستقبل ، ونحن ندعو الى التنبه الى هذا الأمر باستمرار .

- د . السيد عليوه : نحن فى مركز القرار من اهتماماتنا المستقبلية ادارة التنوع الثقافى وهى عملية ذات مغرى كبير ، ومن اهتماماتنا ادارة الثقافة العلمية .

ورقة عمل حول
دور القرارات فى ادارة التغيير
The Role of Decisions In Changement

إعداد
الدكتور/ فريد النجار
رئيس قسم ادارة الأعمال - جامعة بنها

ورقة عمل حول
دور القرارات في ادارة التغيير
The Role of Decisions In Changement

إعداد :
الدكتور/ فريد النجار

موجز الورقة An Abstract

التغيير سنة الحياة منذ آدم وحواء عليهما السلام ، وسيظل التغيير حتى يوم الساعة . وتختلف المجتمعات والدول والمؤسسات فى التعامل مع التغيير إما بالاستعداد والاعداد أو بالانتظار والتأمل ، وتحتاج المنافسة بين المنظمات والأفراد والدول والتكتلات الى اعداد العدة لمواجهة التغيير بأسلوب علمي عقلانى حضارى حتى يفاد منه بأقل أضرار ممكنة .

فى هذه الورقة الفنية معالجة منطقية لدور القرارات في مواجهة وتدوير عجلة التغيير فى ظل التأكد والمخاطر وعدم التأكد وعدم التحديد والتنافس . سواء كانت معالجة التغيير وتشغيله بأسلوب ميكانيكى أو أسلوب عضوى .

أولا ـ التغـيير والتغـير :

يعتبر التغيير عملية ادارية من صنع الفرد – أما التغير فهو من صنع البيئة – وكلاهما من صنع الله سبحانه وتعالى والتغيير والتغير ذو قوالب عديدة منها :

١ ـ تكنولوجى .　　　٢ ـ اقتصادى .
٣ ـ اجتماعى .　　　٤ ـ سياسى .
٥ ـ ثقافى .　　　٦ ـ سلوكى .
٧ ـ تربوى .　　　٨ ـ حضارى .
٩ ـ نقابى .　　　١٠ ـ جغرافى بيئى .

ويطلق على تلك التغيرات بالتغيرات البيئية – أما التغيرات الداخلية بالمنظمات فيطلق عليها المتغيرات التنظيمية * مثل :

١ ـ التغيير فى منظومة التخطيط .
٢ ـ التغير التنظيمى .
٣ ـ التغيير فى أسلوب توظيف الموارد البشرية .
٤ ـ التغير فى منهجية التنسيق .
٥ ـ التغير فى مناهج الاتصالات .
٦ ـ التغير فى وسائل المتابعة والارشاد والتوجيه .
٧ ـ التغيير في منظومة الرقابة .
٨ ـ التغير السلوكى .
٩ ـ التغير فى العلاقات الانسانية .

---

* د . فريد النجار ، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية ، وكالة الأهرام ، ١٩٨٧ .

١٠ ـ التغير فى العلاقات العامة .
١١ ـ التغير فى العلاقات التنظيمية .
١٢ ـ التغير فى أساليب القيادة .
١٣ ـ التغير فى منظومة التدريب .
١٤ ـ التغير فى وسائل اشباع الحاجات الانسانية .
١٥ ـ التغير فى هياكل الحوافز والدافعية .
١٦ ـ التعديل فى تكنولوجيا الاتصالات .
١٧ ـ التغير فى منظومة المعلومات .
١٨ ـ التغيير فى منظومة القرارات والسياسات .
١٩ ـ التغيير فى مناهج التفكير الانسانى فى العمل .
٢٠ ـ التغيير فى الابتكار والتجديد .

ويؤدى التغيير المتوازى بين البيئة والمنظمة الى تحولات هائلة تتطلب خطط وبرامج وموازنات وجداول زمنية ووسائل حتى تفيد فى تحقيق الأهداف .

ثانيا ـ مناهج معالجة التغيير :

يوجد نوعان من المناهج فى معالجة التغيير والتغير :

* مناهج الانتظار ورد الفعل Reactive
* مناهج الاعداد والتخطيط . Proactive

١ ـ الفلسفة . ٢ ـ الاستراتيجية .
٣ ـ التكتيك . ٤ ـ البرمجة .

٥ ـ التنبؤات . ٦ ـ السيناريوهات .

٧ ـ الموازنات . ٨ ـ الجدولة الزمنية .

٩ ـ الخطط المكانية . ١٠ ـ معدلات الأداء النمطية .

١١ ـ الأزمـات . ١٢ ـ الأهداف - المرامى - الغايات .

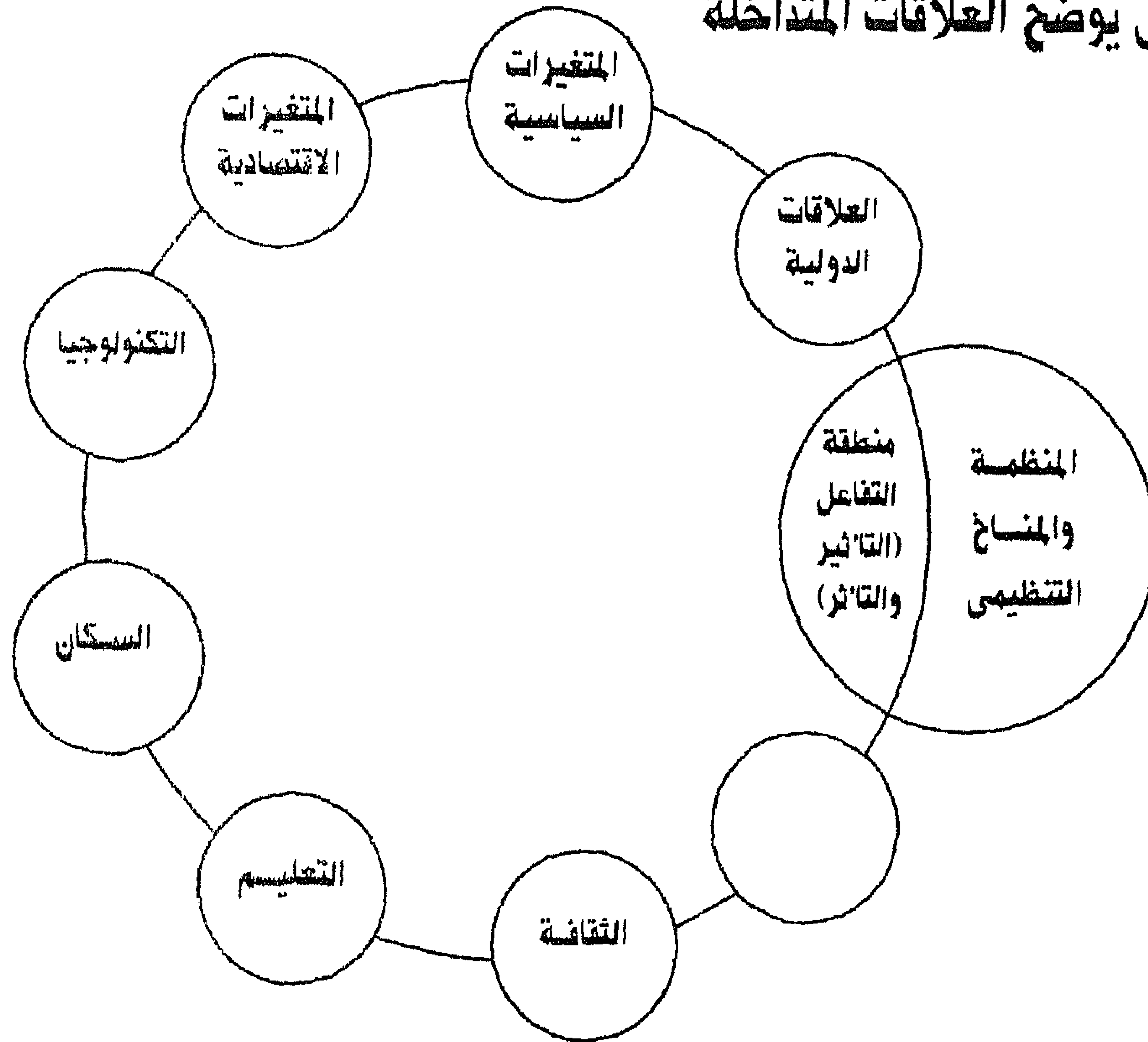
١٣ ـ المقارنات الرقابية . ١٤ ـ المحاكاه .

١٥ ـ النظم الخبيرة Expert Systems .

ثالثا ـ القرارات ومنظومة التغيير والتغيير :

مصادر التغيير / أنواع القرارات	التغـيير	التغـير
١ ـ القرارات المؤكدة ٢ ـ القرارات الخطرة ٣ ـ القرارات غير المؤكدة . ٤ ـ القرارات غير المحددة ٥ ـ القرارات التنافسية		
مباريات القرارت (المعمل)		
سيناريوهات القرارات		

شكل يوضح العلاقات المتداخلة



٢ - ٢	١ - ٢	Reactive
		المنظمة
٢ - ١	١ - ١	Proactive
متقلبة	مستقرة	
البيئة		

مناهج ادارة التغيير فى الدول

الدول المتقدمة	الدول النامية

الدروس المستفادة فى المستقبل

الرأى الفردى	الرأى الجماعى
١ -	١ -
٢ -	٢ -
٣ -	٣ -
٤ -	٤ -
٥ -	٥ -
٦ -	٦ -
٧ -	٧ -
٨ -	٨ -
٩ -	٩ -
١٠ -	١٠ -

د. فريد النجار

إذا نظرنا الى خريطة مصر الاقتصادية والاجتماعية نجد أنها كالتالى عدد الكسان ٦٠ مليون نسمه ، ومعدل الأمية ٦٠ ٪ ، ويعيش على أرضها ٥ر٩ مليون أجنبى ، وعدد العاطلين عن العمل ٨ ملايين ، حجم المديونية الدولة مخيف ، يوجد عجز فى الميزان التجارى ، وعجز فى موازنة الدولة بسبب الانفاق الحكومى المتراكم ، بعض البنوك تتمتع بودائع هائلة وبنسبة من التوظيف والاستثمار منخفضة للغاية ، قطاع بترول يسيطر عليه العمالة الأجنبية بجداول مرتبات تصل الى عشرة أضعاف المرتبات المصرية . قطاعات أعمال ممثلة فى الحكومة وقطاع الأعمال العام ، والخاص والمشترك والشركات متعددة الجنسية ، وكل قطاع له قوانين تختلف عن القطاعات الأخرى ، انفصال بين الأجهزة الحكومية والمديرين ، ظهور طبقة من رجال الأعمال ذوى الاهتمامات المادية المطلقة ، مستنقعات من البطالة الناتجة عن تدهور منظومة التعليم ، مستنقع الخصخصة ، وبطالة متزايدة ، وبطالة أخرى ناتجة عن عودة العاملين بالعراق وليبيا ، مؤثرات دولية سريعة جدا وردود فعل محلية بطيئة جدا .

والسؤال هو : أين أنت كمدير مصرى من تلك المحددات والقيود وأين الاستراتيجية التى وضعتها للتعامل مع القرن الحادى والعشرين على المستوى الدولى والمحلى ؟

الفرص التسويقية يقابلها تحديات وقيود ، ونحن لدينا الفرص والقيود التى تعرقلها أيضا ، والفرص ترتبط بقرار يحقق أهداف ولكن القرار يوجه مخاطر .

هل المدير المصرى لديه رؤية ضيقة أم واسعة ؟

المدير لا يركز على الفرص القصيرة المدى فى حدود بلده فحسب بل يوسع قاعدة

السوق الى حدود عالمية ، ونحن نرى الآن التكتلات الاقتصادية التى استطاعت أن تخترق الساحة فى أوروبا الشرقية بعد تفككها ، ونرى الآن صراع بين " النافتا " الأمريكية والمجموعة الأوروبية .

فى ظل تلك التيارات والتكتلات ينبغى على المدير المصرى ألا ينظر نظرة قريبة وقصيرة للأمور بل عليه أن تكون رؤيته واسعة ومتجددة ، وأن يفكر فى المستقبل ولا يتوقف عند الماضى .

الادارة : هى السيطرة ويجب أن يكون لديها رؤية دولية وليست محلية فحسب ، ومن الأمثلة علي ذلك أن معظم فنادق مصر لديها ادارة أجنبية لأن المدير المصرى لا يستطيع أن يدير مكان دولى لأنه لديه نظرة محلية يتوقف عندها .

تم تكوين مجموعات لمناقشة المحددات والقيود وما ينبغى على المدير المصرى عمله

- يجب أن تكون ادارتنا مزودة بالتكنولوجيا الحديثة ولا تعتمد فقط على الطاقة البشرية .
- والتحدى الآن هو أين المنتج المصري فى الخارج ، وأين نحن من التطور التكنولوجى الغربى ؟

ينبغى علينا أيضا أن نهتم بالتنمية ، والمشكلة أن التنمية لدينا تسير ببطء شديد لا يتماشى مع التنمية الغربية .

- كيف يفكر المدير المصرى فى المستقبل ؟
- يجب أن ينشط مالديه من أعمال وعليه أن يحسن الأوضاع الخطأ فى مختلف المجالات (البترولية - السياحية - القطاعات الحكومية المختلفة) ، وذلك من خلال ازالة التعقيدات البيروقراطية وزيادة رقعة القطاع الخاص .

- وهناك رأى يقول بأن المديرى لا يتحمل وحده كل المثالب لأنه ليس وحده صانع القرار بل إنه يمثل دور محدد وعليه قيود مما يجعله ليس حرا تماما فى اتخاذ القرارات.
- لابد من خطة جديدة للتنمية وقوانين جديدة تسهل عملية التنمية .
- لابد أن تتغير المفاهيم من الادارة العليا أولا ، واذا تغيرت القيادة ومفاهيمها سوف يسهل ذلك عملية صنع القرار ، وعلينا أن نضع مجموعة من المفاهيم كنقطة انطلاق للتغيير والتجديد .
- التغيير اذن يتيح لنا التفكير الابتكارى واستغلال الفرص المتاحة واستغلال كافة الثروات .
- التدريب مسألة مهمة للغاية .
- مشكلة البلاد النامية مثل مصر هى احتكار صنع القرار مما يجعل المدير المصرى مجرد منفذ وليس صانع قرار ، وذلك فى كافة المجالات الاقتصادية والسياسية .
- يرى البعض أن الفرد يجب أن يكون حر حتى تكون قراراته حره وانطلاق الخصخصة يمكن أن يكون دافعا للخروج من الأزمة والمشاركة في التنمية على مستوى الدولة يجب أن نهتم بالعلم والتعليم لأنه يحل مشاكل عدة مثل الاسكان والصحة وغيرها .. ويجب أن نستعين بالوسائل العلمية فى حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
- ينبغى الاتجاه الى الديمقراطية فى اتخاذ القرار .
- يجب توحيد القوانين لتسهيل النشاطات الاقتصادية .
- ينبغى ازالة القيود والعراقيل التي تعترض اتخاذ القرار السليم .
- يجب أن يكون هناك استراتيجية موحدة للخصخصة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المطروحة .

- على المدير ألا يبدأ من الصفر بل يبدأ من حيث انتهى الآخرون ، وذلك بوضع خطة بعيدة المدى .
- يجب العمل من أجل محو الأمية لتحقيق أقصى قدر من الوعى .
- تقوم الأمم المتحدة باعداد تقرير سنوى حول التنمية البشرية وتقسم العالم الى دول متقدمة وأخرى متخلفة ، على أساس مادى بحت ، وهذا أسلوب خاطئ لأنها تسقط من حساباتها المستوى الثقافى والفكرى والعلمى والقيمى .

س : كيف يمكن حل مشكلة البطالة ؟

جـ : مشكلة البطالة يمكن حلها باعطاء أولوية لأبناء مصر فى مجالات العمل المختلفة ، وعدم الاستعانة بالعمالة الأجنبية الا عند الضرورة القصوى .

- ويجب أن يدار المشروع الدولى برؤية دولية وبادارة مصرية فى كافة القطاعات .
- ينبغى اللجوء الى التدريب المهنى الوظيفى وعلينا الاهتمام بالانتاج أكثر من مجرد اهتمامنا بالتسلسل الوظيفى .

س : كيف نحسن من ولاء الأفراد للشركة أو المؤسسة ؟

جـ : يمكن أن نحقق ذلك من خلال الرقى فى التعاملات أى حسن التعامل مع الموظفين والتقرب منهم حتى يشعر الموظف بالجدية والحرية ويهتم بعمله أكثر ، كذلك يمكن تحقيق ذلك بالتنمية المهنية والشخصية عن طريق التدريب ، وتبادل الخبرات وغيرهما لبناء فرد فعال يتسم بالولاء للعمل ، وبالتمسك بالقيم فى الادارة (الاداره بالأخلاق).

- وتحسين مناخ العمل بالاداره وسيلة ترتقى من خلالها باقتصاد مصر وليست غاية فى حد ذاتها .

- علينا أن نحدد هل المدير مصدر للتغيير أم منفذ له أم هدف له ؟
- وعلينا أن نحدد من البداية من هو هدف التغيير ، ثم نحدد من سيحكم ويدير عملية التغيير وكذلك نحدد مصدر التغيير هل هو القائد أم المدير أم الزعيم السياسى ؟ وعلى مصدر التغيير أن يحدد أهدافه ويشترك الآخرين فى تنفيذها .

س : ما هى مناهج ادارة التغيير فى الدول المختلفة ؟

١ ـ الادارة بالالتزام .
٢ ـ ادارة القيم .
٣ ـ الاهتمام بمجموعة العمل .
٤ ـ التعرف على موقف المدير من المتغيرات المختلفة .
٥ ـ الادارة بالأهداف .
٦ ـ ادارة تغيير الأفكار القديمة .
٧ ـ تقدير العمل الجيد .



توصيات المؤتمر السنوى الثالث
لدعم القرار العربى

القاهـرة ١ – ٢ ديسـمبر ١٩٩٣

١ ـ تأكيد حرية تدفق المعلومات وتوفيرها للقيادات صناع القرار وكافة المواطنين خلال الصحافة وأجهزة الاعلام الأخرى ومراكز البحوث .

٢ ـ تشجيع انشاء مراكز المعلومات فى مختلف المنظمات فى كافة المجالات لضمان رشد القرار .

٣ ـ اعداد كوادر وقيادات تدريبية صالحة لتولى تنمية الموارد البشرية فى الشركات والمؤسسات بما يتلائم مع المتغيرات العلمية والاقليمية والداخلية والمحلية .

٤ ـ تطبيق أسلوب الادارة الحديثة فى توجيه أعمال قطاعى الأعمال العام والخاص لمواجهة اشتداد المنافسة الاقتصادية والعلمية .

٥ ـ اعطاء الفرصة الكافية أمام الشباب والقيادات الجديدة لتولي المسئولية فى مختلف المواقع .

٦ ـ تشجيع تحول التنظيم الادارى من الشكل الهرمى التقليدى الى الشكل الشبكى لتوسيع دائرة القرار .

٧ ـ تشجيع التفكير الابتكارى لحل المشكلات الادارية .

٨ ـ تطوير وسائل الاعلام وأجهزة الثقافة لتحسين أداء رسالتهم فى اشاعة روح التسامح الثقافى لتيسير التفاعل والحوار بين الحضارات والأمم والشعوب .

٩ ـ ادخال مناهج ادارة الأزمات فى المنظمات والهيئات بما تتضمنه من الانذار المبكر وتكوين فريق ادارة الأزمات وتقوية نظم المعلومات لخدمة هذا الاهتمام الجديد .

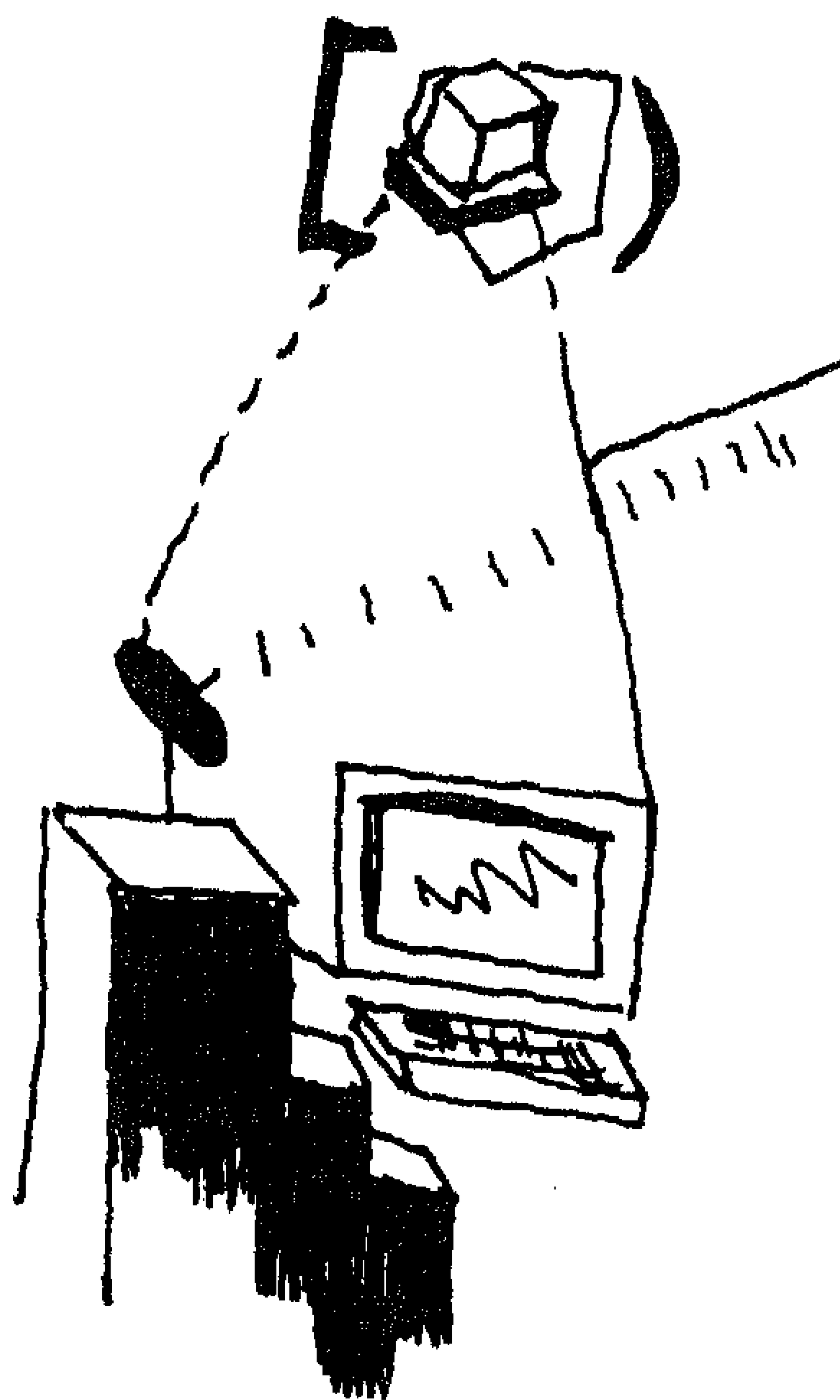
١٠ ـ ضرورة احداث التغيير المتوازى بين البيئة والمنظمة وما يستتبعه من تحولات هائلة وبرامج وموازنات وجداول زمنية تفيد فى تحقيق الأهداف والعمل على نجاح منهج ادارة التغيير .

١١ ـ صقل مهارات المديرين فى مجال ادارة التغيير لمواجهة مخاطر عدم التأكد وعدم الوضوح واشتعال التنافس التجارى .

١٢ ـ اجراء التغييرات المناسبة فى منظومة التدريب والتنمية الادرية بما يخدم ترشيد عملية صنع واتخاذ القرار فى الادارة .

أمين عام المؤتمر

محاسب / جلال محمد حلمى



الباب الثالث

مجلد موسوعة القرار - ١٩٩٣

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

تصدر شهريا عن مركز القرار

تعالج المسائل الساخنة وقضايا الساعة

لا تقل لا اعـرف ... بل جرب
لا تقل لا استطيع ... بل حاول
لا تقل لا اعلـم ... بل تعلم

إقـرا فـى هـذا العـدد :

موسـوعة القـرار ... لمـاذا ؟

أخطر تحديات عصرنا هى مجموعة التغيرات المتلاحقة والمتشابكة التى تعصف بالإستقرار السياسى والاقتصادى والاجتماعى المعهود في عهود سابقة . وهذه تستدعي عددا من الإستجابات لعل في مقدمتها إتخاذ قرار رشيد . فالقرار هو آلية العمل المستمرة في أي منظمة سواء في حجم المنشأة الصغيرة أو المشروع العملاق أو الدولة ككيان سياسى قومى أو علي المستوى الاقليمى أو العالمي .

وقد كان هذا دافعنا الي التفكير في اصدار موسوعة "القرار" لضمان صنع قرار رشيد (أى صحيح نسبيا) ولا نقول قرار صحيحا بصورة مطلقة (١٠٠٪) لأن هذا أمر غير وارد في علم الإدارة .

أما لماذا إخترنا شهر يناير ١٩٩٣ موعدا لبدء اصدار هذه الموسوعة فلأنه شهر التوقيت الحاسم - فى رؤية تاريخنا المعاصر حيث بقيت سبع سنوات فقط على القرن الحادى والعشرين ونأمل أن تكون سبعا زاهرة .

إننا مقبلون على حزمة من القرارت الخطيرة التى تشكل منعطفا جديدا في تطورنا السياسى والاقتصادى والاجتماعى بل ومرحلة فريدة في مسيرتنا الحضارية .

فالتحول نحو التمليك الخاص والأخذ بالديمقراطية التعددية وإنسحاب الحكومة من العديد من الأنشطة مع تزايد مسئولية الدولة في إدارة الموارد القومية والصراعات الدولية والكوارث الطبيعية ... والضغوط الداعية الي الإندماج في الاقتصاد العالمى ومحاولات المحافظة على الخصوصية القومية والهوية الحضارية ... كل هذا يشكل بيئة شديدة التغير حادة التقلب وطوق النجاة في هذا البحر اللجى العاصف ... هو القرار ..

رئيس التحرير

موسـوعة :
القـرار
خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة
يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير
د . السيد عليـوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصيـة يوسف عباس - مدينـة نصر
المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ - مسـاكن مدينة نصر - القاهـرة - ت : ٢٦٣٧٥٨٧ - فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

(١) " وأعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا " { قرآن كريم }

٢

الإستثمار قرار إقتصادى أم قرار وطنى ؟

نشرت جريدة " العالم اليوم " رأيا لرجل الأعمال والمحاسب المعروف طلال أبو غزالة حيث تحدث عن ضرورة تهيئة المناخ أمام الإستثمارات العربية قال فيه " أن الاستثمار قرار اقتصادى وليس قرارا وطنيا " والمدهش في هذا الرأى هو ذلك الحسم والوضوح القاطع الذي عولوجت به المسألة رغم التشابك الشديد بينهما . صحيح أن قرار الاستثمار هو قرار اقتصادى بالدرجة الأولى لأنه :

١ ـ يبحث عن السلامة والأمان والإستقرار . ٢ ـ يسعى الى تعاظم الربح والعائد والمنفعة .
٣ ـ يلتزم بأسس الكفاية التى تعنى خفض التكلفة . ٤ ـ يستهدف إنماء الثروة الخاصة .
٥ ـ يهتم بتحقيق الفعالية أى إنجاز الأهداف المطلوبة .
٦ ـ يشجع نمو وتعاظم دور الشركات متعددة الجنسية والعابرة للحدود القومية .
٧ ـ يستجيب للإتجاه العالمى نحو الإندماج في الإقتصاد الدولى .

ولكن هذه النظرة " الاقتصادية " أى المفرطة في إيلاء الإهتمام كله للاعتبار الاقتصادى وكأنه الاعتبار الأول والوحيد والنهائي من شأنها أن تجعل السياسة الوطنية محكومة بالمصالح الاقتصادية فقط وإهمال الأبعاد الإجتماعية والثقافية والحضارية والبيئية ... الخ . إن هذا الإفتراض الاقتصادي البحت تضعف منه مجموعة من الحقائق السياسية والعملية لعل من أهمها

أولا : إفتقاد عنصر الأمان المطلق والذى كانت الإستثمارات العربية تتوهم وجوده في الدول الصناعية الغربية ، وذلك بسبب إحتدام الخلافات وتزايد الأزمات ودليلنا على ذلك .

- تجميد الأرصدة الإيرانية فى الولايات المتحدة بعد قيام الثورة الإسلامية .
- منع الإستثمارات الكويتية من السيطرة على شركة البترول البريطانية " بريتش بتروليم " .
- تجميد الأموال العراقية .

ثانيا : تزايد روح الوطنية القتصادية في مناخ إحتدام المنافسة والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية العملاقة أمثلة ذلك :

- الحرب الاقتصادية بين اليابان وأمريكا .
- حركات تدفق رؤوس الأوال التي تتبع مسالك سياسة نابعة أصلا من الاعتبارات الداخلية الوطنية الطاردة أو الجاذبة .
- الضغوط التى تعرضت لها الإستثمارات العربية والاسلامية لنفى هويتها الاقليمية والحضارية لصالح سيطرة الأموال اليهودية ، وغيرها .

ثالثا : استخدام الأسلحة الإقتصادية في النزاعات الدولية كما حدث في الحالات التالية :

- الظروف التى تمت فيها تصفية بنك الإعتماد والتجارة الذى هو فى الأصل رأس مال عربى إماراتى .
- المحاولات التي جرت لتقليص الحصص العربية في ملكية بنك اليوباف (إتحاد المصارف العربية الفرنسية) .
- إستخدام الإمبراطورية الصحفية المالية للبريطانى اليهودي ماكسويل في خدمة أجهزة المخابرات والمخططات الاسرائيلية .

رابعا : الخسائر الفادحة التي تنزل بالأموال العربية من حين لآخر التى ينجم عنها :

- تآكل مخيف في الأرصدة بسبب موجات التضخم .
- الكوارث المالية الناتجة عن انهيار البورصة " يوم الاثنين الأسود "
- إفلاس البنوك لأسباب غماضة ومشكوك فيها .

من ناحية أخرى يمكن القول أن الإستثمار هو قرار وطنى الى جانب كونه قرار اقتصادى ودليلنا على ذلك :

أولا : المقصود بكونه قرارا وطنيا أن يتأثر بالإعتبارات السياسية والاستراتيجية التى تتعلق بسلامة الوطن وأمنه واستقلاله . لاحظ المنافسة بين الصناعات الأوروبية ذاتها .

ثانيا : مسارعة بعض الإستثمارات الأوروبية الى نقل الصناعات الملوثة للبيئة الى الأقطار النامية والفقيرة .

ثالثا : تعثر مفاوضات جولة أورجواى الرابعة التى مضى عليها نحو خمس سنوات حول الصادرات الزراعية والحواجز الجمركية والسياسات المالية ، وهى كلها تنم عن تزايد روح التعصب القومى الاقتصادى لدى الدول الغربية الصناعية وردود الفعل لدى الدول النامية .

رابعا : إتجاه الإستثمارات اليابانية في السنوات الأخيرة لشراء شركات السينما والتلفزة وقطاعات الثقافة والترويح في أمريكا والتى قد يكون تأثيرها على تشكيل الرأى العام أهم من العوائد المالية من ورائه .

خامسا : إستمرار روح المسئولية الاجتماعية كأحد مقومات مشروعات الأعمال . هذه الروح التى تتمثل في الإستجابة لمشاعر الإنتماء القومى والمساهمة في التنمية الوطنية والعمل على إمتصاص البطالة وتشغيل الآلاف من الأيدى العاملة .

هناك مستثمرين ومنتجين من رجالات الصناعة في المدن الجديدة بمصر مثل العاشر من رمضان أو السادس من أكتوبر في مصر ورجال أعمال في السعودية والخليج يفخرون ليس بأرباحهم أو بتراكم ثرواتهم وإنما بآلاف البيوت التى يفتحونها على حد قولهم أو بسد الإحتياجات المحلية أو بتصدير منتجاتهم الوطنية ، وهى مصدر إعتزاز لهم رغم كل الصعوبات المحلية والتي لم تجعلهم يقبلون توطين صناعاتهم في أمريكيا وأوروبا رغم كل الإغراءات والتسهيلات .

من ذلك كله يمكن القول أن الإستثمار هو قرار إقتصادى وقرار وطنى بل وإنسانى فى آن واحد .

(٢) مسئولية الأمن مسئولية جماعية .

٣

أنماط المديرين في مواجهة المشاكل !!

من المعروف أن المديرين يختلفون فى أساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التى تواجههم في حياتهم العملية ، فمنهم من يميل الى التركيز على المشكلة ذاتها ويسعى دائما الى الحصول على المعلومات المتعلقة بها سواء كان ذلك بإثارة الأسئلة مع الغير أو الإستماع الي ما يقوله الآخرون ، ومنهم من يميل الى التركيز على الحلول ويسعى دائما الى تصور الأفكار والإقتراحات المتعلقة بها ، ولا يعنى ذلك أنه يتفهم تماما مسببات المشكلة إذ أن حلوله المقترحة غالبا ما تنصب على النتائج المترتبة على المشكلة وليس على مسبباتها .

وفى داخل هذا التقسيم الواسع لأساليب مواجهة المشاكل يمكن التمييز بين خمسة أساليب مختلفة .

مع ملاحظة أنه ليس هناك أسلوب أفضل من الآخر وإنما يتوقف استخدام أى منهما على طبيعة المشكلة أو الموقف الذى يواجهه المدير .

سنحاول فيما يلى تحديد الظروف الملائمة لإستخدام كل أسلوب منها :

أولا : التركيز على المشكلة :

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات الكافية عن المشكلة يمكنه أن يتخذ منها موقفا أو أسلوبا إستشاريا أو أسلوب إنعكاسيا .

ا ـ الأسلوب الإستشارى :

يهتم المدير في هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة ويحرص علي توفيرها بقدر كاف له وللآخرين ، ولذلك فهو يلجأ الى إثارة التساؤلات مع رؤسائه أو مرؤوسيه ، كما قد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين وعادة ما يكون استخدام هذا الأسلوب مفيدا في مواجهة المشكلة إذا توافرت العوامل الآتية :

أ ـ عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانة .

ب ـ عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات .

جـ ـ عندما يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة وإستشارة الطرف الآخر .

د ـ عندما يعشر كلا الطرفين بحاجته الى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة .

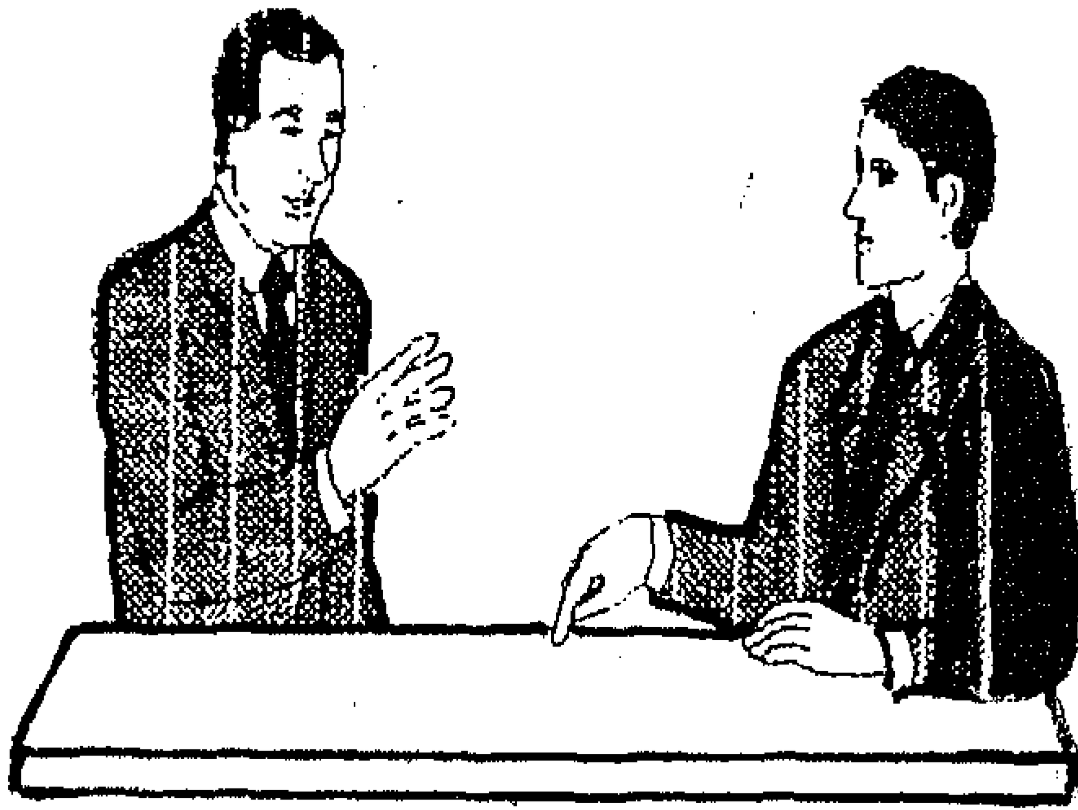
٢ ـ الأسلوب الإنعكاسى :

لا يعتمد هذا الأسلوب على إثارة الأسئلة أو المناقشة بقدر ما يعتمد على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها على مسامعهم ثم الإنصات لما يدلون به وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب إذا ما توافرت الظروف الآتية :

أ ـ عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة .

ب ـ عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة .

جـ ـ عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة أو مثيرها مع المستمع اليه .



(٣) لا تستخدم التليفون في نقل أسرار عملك .

٤

د - عندما تنعدم الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر .

هـ - عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل الى ما يسعى اليه مقدم المشكلة .

ثانيا : التركيز على الحلول :

عندما يشعر المدير أن الوقت قد حان لإيجاد حل للمشكلة التي تواجهه يمكنه أن يستخدم أحد الأساليب الآتية :

١ - الأسلوب التفاوضي :

وفي هذه الحالة يستخدم المدير أسلوبا تفاوضيا ، حيث يقدم شيئا في مقابل شئ آخر ، ويثمر إتباع هذا الأسلوب عادة في الظروف التالية :

أ - عندما يكون معروف لدى الطرفين أنه برغم التعارض بين أهدافهما إلا أن هناك مصلحة في حل المشكلة .

ب - عندما تقوم علاقتهما على أساس إحتياج كل منهما لمساعدة الآخر .

جـ - عندما يتوافر لدى الطرفين الإستعداد للعمل معا برغم فقدان الثقة بينهما بشرط أن يكون ذلك على أساس إتفاق مرضي للطرفين .

٢ - أسلوب الأمر المستتر :

عندما يلجأ المدير الى هذا الأسلوب فإنه يقدم أوامره في صيغة إقتراحات تحمل في طياتها ضرورة التنفيذ مثل قوله ولماذا لا تفعل ... أو قوله (يمكنك أن تجرب ... وحاول أن ...) .

وقد يكون من الملائم إتباع هذا الأسلوب لو توافرت الظروف التالية :

أ - عندما يتوافر الالمام الكامل بالمشكلة .

ب - عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم اليه بها

جـ عندما يكون هناك حاجة ماسة الى العديد من الأفكار والإقتراحات .

د - عندما يسألك الطرف الآخر عن الحل الذى تراه .

هـ - عندما يراعى الحل الذى تقدمه النواحي الفنية في المشكلة .

٣ - أسلوب الأمر الصريح :

يعتمد المدير الذى يستخدم هذا الأسلوب على سلطاته الإدارية فلديه دائما حلول للمشاكل ، ولذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم ، وبصفه عامة فإن هذا الأسلوب يتلائم مع الظروف الآتية :

أ - عندما يكون هناك إتفاق مسبق بين الأطرف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل من المدير ومساعديه .

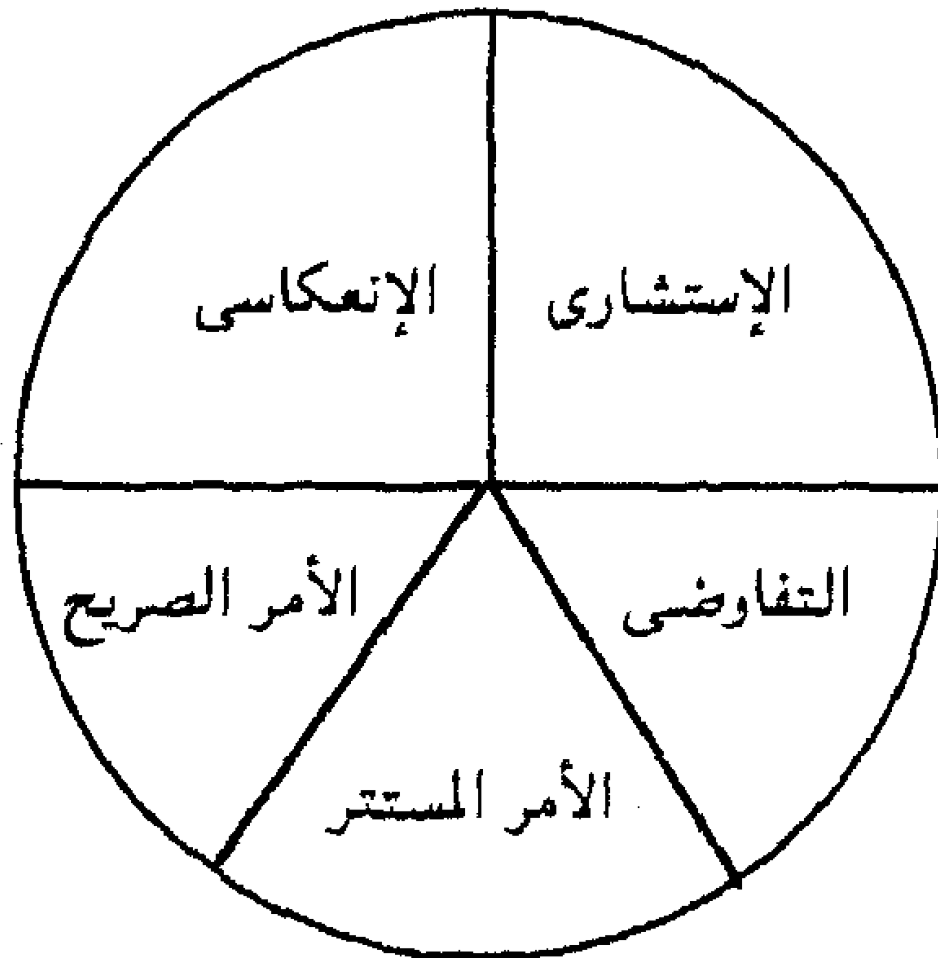
ب - عندما يكون كل من المدير ومساعديه والعاملين معه علي معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة إستخدام هذا الأسلوب .

جـ - عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة وتتوافر لديه كل المعلومات التي تمكنه من إتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين فيه وقبولهم لحكمه وإيمانهم بحكمته .

د - عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقبل العاملون أسلوب الأمر المباشر كمنقذ سريع للموقف .

هـ - عندما يكون هناك الكثير من المهام التي يجب تنفيذها ويملك المدير سلطة إصدار الأوامر وتربطه بالعاملين معه علاقات طيبة .

ويمكن تصور أنماط المديرين في مواجهة المشاكل على النحو التالى :



من ملفات التنمية الإدارية بمركز القرار للإستشارات
إعداد : عميد / جلال حلمى

(٤) أمـن سـيارتك قبـل تركها .

٥

كيف تقوم سياسة الإصلاح الإقتصادى ؟

التقويم هنا يجمع بين مفهومين التقييم أى التثمين والتقدير والتقييم أي العلاج والتصحيح . إن مهمة تقويم السياسات العامة بالأخص سياسة الإصلاح الإقتصادى تعتبر مهمة جوهرية لهذا الإهتمام الجديد من إهتمامات العلوم السياسية حيث أن من شأنها تزويد صانعى السياسة العامة بالفوائد التالية :

١ ـ ترشيد صنع السياسة العامة بدعم القرار بالبيانات والمعلومات والمصادر الموثقة (مثال القصور الملحوظ في سياسة التوظف نتيجة عدم دقة أرقام البطالة) .

٢ ـ توسيع دائرة المشاركة في تشكيل السياسة العامة بمساهمة أصحاب المصالح للتوصل الى حلول مرضية أو حل وسط (مثل فائدة جلسات استماع في البرلمان يحضرها رجال الأعمال بخصوص ضرائب المبيعات) .

٣ ـ تأمين فعالية تنفيذ السياسة العامة بتحسين المهارات الإدارية والقدرات التنفيذية والحماس الشعبى (حالة قطاع الأعمال العام أو شركات توظيف الأموال فى مصر) .

٤ ـ رصد النتائج والوقائع العاجلة والمباشرة السلبية والإيجابية (مثلما هو الحال فى سياسة طرح أذون الخزانة بسعر فائدة مرتفعة) .

٥ ـ تقييم الآثار والتغيرات البطيئة وغير المباشرة وغير المقصودة (لاحظ مضاعفات سياسة التجارة الخارجية على باقى القطاعات) .

٦ ـ تقويم مسار الإصلاح الإقتصادى بتحليل مواقف القوى الإجتماعية ، وذلك بتعبئة جهود المستفدين من التغيير وتحفيز المحايدين وتعويض المتضررين (مثلما الحال في ظروف سن تشريع جديد للعلاقة بين الماك والمستأجر) .

٧ ـ إقتراح البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وإقتراح الحلول الملائمة (كما هو الحال في تحديد المصدر المناسب للطاقة هل هو المحطات الحرارية أم المائية أم النووية إن هذه المهمة مسئولية جهات عديدة الجامعات والنوادى الثقافية والمنظمات غير الحكومية والإتحادات النقابية وجماعات المصالح والأحزاب السياسية وغيرها .

ومن جماع الإجتهادات المتفرقة لهذه الجسميات السياسية يمكن أن ننتظر قرارا - لا نقول قرارا صحيحا بصورة مطلقة إنما صحيح بصورة نسبية أى قرارا ملائما .

كما نتوقع سياسة عامة لا نقول سياسة صحيحة مائة فى المائة وإنما نقول سياسة رشيدة ومن المفيد أن نتفق على المصطلحات وبالذات مثل " سياسة وإقتصاد وسياسة عامة " وذلك حتي نصحح الخلط الحادث بينهما والذى تتمخض عنه قضايا مغلوطة مثل القول بأن الإقتصاد هو الذى يقود السياسة أو العكس " السياسة " بمعنى العلمية والتفاعل أى الصراعات التي تدور حول ظاهرة السلطة الإجتماعية وموضوعها في النهاية هو الحكم والإدارة ووحدة التحليل الرئيسية هى الدولة ، أما الإقتصاد فهو التدبير في إستخدام الموارد النادرة وموضوعها في النهاية هو الإنتاج والتوزيع والإستهلاك وحدة التحليل الرئيسية هى الفرد أو المشروع .

أما السياسة العامة POLICY فتعنى الخطة العامة الملزمة أو المرشدة عند إتخاذ القرار .

وموضوعها في النهاية هو التخصيص السلطوى (أى عن طريق السلطة العامة) للقيم والموارد النادرة المادية والإجتماعية ، ووحدة التحليل الرئيسية هى البرنامج الذى هو خليط من المفاهيم والقواعد المرشدة والإجراءات المنظمة والموازنة التقديرية ، والسياسة العامة على هذا النحو مخرج من مخرجات النظام .

(٥) لا تتكلم عن العمل خارج مكتبك .

٦

وعلى هذا النحو نتحدث عن السياسة العامة الزراعية أو الإقتصادية ، الثقافية أو الخارجية ، التعليمية أو الصحية ... الخ . وعادة ما تأخذ السياسة العامة شكل برنامج عمل سلطة عامة أو عدة سلطات حكومية ، وبالتالى فإن السياسة هى التى تقود في النهاية بصرف النظر عن طبيعة القوة المسيطرة والعوامل الفاعلة إقتصادية أم عقائدية أم ثقافية أم عسكرية أم إنسانية ... الخ .

ما هى المعايير ؟

نخلص مما سبق الى صعوبة القول - رغم ما هو شائع إن هناك سياسات ناجحة وسياسات فاشلة ، أو سياسات صائبة وأخرى خائبة . فليست هناك معايير دقيقة في هذا الخصوص فقد تكون نتاج تفاعل سيطرت عليه القوة أو تفاعل ساده التفاهم والتراضى وإنما الأصح القول بأن سياسة ما رشيدة وفعالة وإيجابية أى في مراحل صنعها وتنفيذها وتأثيرها) وأن سياسة أخرى فجة وعقيمة وسلبية .

ولكن ما هى معايير الرشد والفعالية والإيجابية وعلى العكس ما هى مؤشرات الفجاجة والعقم والسلبية ؟

يصعب في الأصل - إن لم يكن من المسحيل - الوصول في السياسة الى معايير مطلقة أو صحيحة بصفة نهائية اللهم إلا إذا سلمنا بمنطلقات الفكر الشمولى الإستبدادى أما منطلقات الفكر السياسى المعاصر ذات الطابع التعددى الليبرالى فتدور حول نسبية الحقيقة السياسية ، وبالتالي صعوبة أن يزعم أحد الأطراف أنه على صواب مطلق . لذلك يعتبر المؤشر الرئيسى في السياسة التعددية فكرة الأغلبية التى تصوغ سياسة تراض ويراعى حقوق الأقلية وتدور عموما حول فكرة المصلحة العامة والحل الوسط . هكذا يظل هناك نقص فادح وهو عدم وجود مؤشر واضح بسيط يحل هذه المشكلة المعقدة حول مفهوم المصلحة العامة لا المصلحة العليا كما يتردد في بعض النظم وفى ظنى أن الهوية بمفهومها الشامل المركب . أى الهوية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية . تقدم حلا معقولا لأنها تقدم بشكل ما نوعا من أنواع الإتفاق العام أو العقد الاجتماعى الذى يرتب أولويات الأهداف العامة فهل هي كفاية الإنتاج والتوزيع أم حرية الأفراد ، العدالة الاجتماعية أم الإستقرار السياسى أم القوة القومية ، أم الإستقرار الإقتصادى أم النمو الإقتصادي ، ويكون مقدار إقترابنا من هذه الأهداف هو معيار السياسة السليمة أى الشريدة والفعالة والإيجابية ، بإختصار فإن معيار الرشد هو إتباع صنع السياسة العامة لآلية ديمقراطية تضمن تعبيرها عن رأى مصالح الأغلبية التي لا تهضم الأقلية .

أما معيار الفعالية فهو التزام المنفذين بأخلاقيات مهنية إدارية وتنظيمية تمكن من الأداء الجيد لتنفيذ الأهداف فى المدي القصير .

أما معيار الإيجابية فهو إتفاق آثار تلك السياسة في المدى الطويل مع الأهداف الإستراتيجية للمجتمع هذه بإختصار المعايير العلمية الممكنة لضبط وتقويم السياسة العامة ويمكن تبسيطها أكثر في شكل مجموعة من الأسئلة لسيتخدمها أعضاء مجلس الشعب أو السلطة التشريعية ، أو أجهزة الرقابة لتصحيح مسار السياسات الحكومية ، وهذه المعايير في حد ذاتها خير عاصم من الميل الطبيعى لدى الحكومات والحكام للإستمرار في كراسى السلطة بدعوى تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير التي لا تنتهى وبالتالى يمكن للرأى العام أن يحكم على صلاحية سياسات عديدة مطروحة مثل سياسة التعليم أو سياسة تنمية الصادرات أو السياسات التى يجب أن نؤديها بأمانة وكفاءة نحو مجتمعنا ووطنا حتى يستخدم كل المعنيين - من سياسيين ورجال دولة ووزراء ومشرعين ومنفذين وبيروقراطيين وإعلاميين ومفكرين وقادة الرأى للعبارات المضبوطة والمصطلحات الدقيقة فى وصف سياسة عامة بأنها رشيدة وفعالة وإيجابية أى أنها سياسة سليمة . والله أعلم .

(٦) علم بلا عمل كروح بلا جسد .

٧

كيف تروض التليفزيون في بيتك ؟

التليفزيون ذلك الوحش الجميل المفترس الذى نربيه فى بيوتنا أشبه بالأسد أو الفهد المرقط المزركش ذى العيون الالكترونية الملونة . الذى يخرج من أنياب شاشته الفضية أشعة ضارة بالصغار والكبار على حد سواء . هذا الأسد ملك وسائل الإعلام في غابة الحياة العصرية التكنولوجية يربض بين ساعات الإرسال ليقفز بين الحين والآخر على وقت الأسرة أو على التفاعل الإجتماعى الحى بين أعضائها أو النشاط الرياضي والثقافى الحر .

هذا الفهد الكامن فى أحراش البرامج الدرامية بل وبين أغصانها المتشابكة يثب في فقرات إعلانية متتابعة تفترس القيم والعلاقات الانسانية الحميمة وتشيع جوا إستهلاكيا محموا مفعما بالإيحاءات فوق العاطفية التى تدغدغ مشاعر الناس مما قد يهيىء لبطلات هذه الإعلانات القاء شباكهن على المستهلكين .

وكلنا يعرف الأسد حين يكون جائعا فإنه يفترس كل ما يقابله فتتدفق بعض الفقرات الضاحكة التى تحوى شيئا من السذاجة المصحوبة بالضوضاء الإعلانية والسلوكيات التى تجعل هذا الجهاز يفقد وقاره وأحيانا بعضا من حيائه .

وإمتد هذا أحيانا الى الفقرات الجيدة والجادة الترويحية والدرامية فإغتصبت الإعلانات إنسيابها الطبيعى مقابل حفنة من الجنيهات المدفوعة مؤكدة بذلك أضعف قيم الخصخصة وهى المال قبل الجمال ، المدفوع فوق الممنوع ، الإستهلاك قبل الإنتاج والإنفاق قبل الكسب مستخدمة الشحنة الكهربية بالصوت والضوء والألوان .

فى مواجهة هذه التلفزة الباهرة يمكن اتباع النصائح التالية :

* مناقشة المادة المقدمة مع أعضاء الأسرة وتحليلها وتقويمها وكشف سوءاتها بحيث لا تكون مسلمات هابطة علينا بدون تمعن .

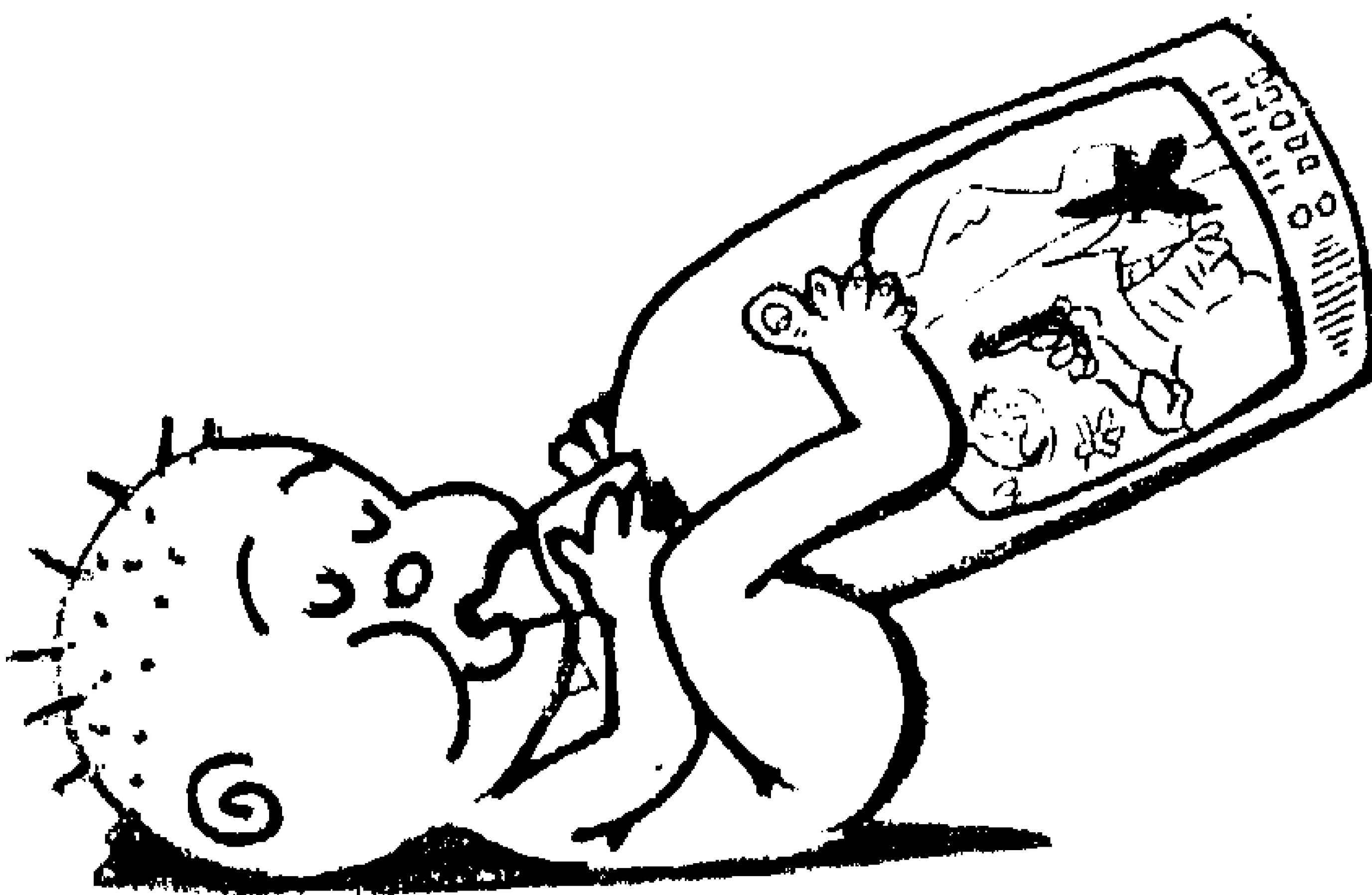
* رفض الإستسلام الصامت للتلفزة حتى لا تقع الأسرة أسيرة التنويم المغناطيسى الذى يمارسه ذلك الوحش عليكم ويكون ذلك بإعتراض البرامج وقطع الصمت العائلى .

* إجهاض الخطاب الدعائى الموجه الى اللاشعور والعقل الباطن الذى يتسلل من الإعلانات الجذابة والراقصة والصاخبة ، والحالمة والموحية، وذلك بدعوة أبناء الأسرة من الشباب والمراهقين الى الإفصاح عن إنطباعاتهم ومناقشتهم بصراحة وحرية .

* عدم الثبات على قناة واحدة ، بل لابد من تغيير القنوات من حين لآخر للتحرر من سيطرة برنامج معين وبالتالى تقلل من إرتباطك بالتليفزيون .

* مقاطعة الجهاز يوما في الأسبوع أو بعض يوم ، وحين يخيم الصمت والهدوء في بيتك ثق أنك تخلصت من براثن هذا الوحش المفترس ، وأمتع لك أن تكتفى بسماع القرأن أو أذان الفجر أو دقات أجراس الكنائس أو الموسيقى .

ولكن هذا لا يمنع من حقيقة أن هذا الوحش الجميل يغذى العقل والوجدان بمسابقات الذكاء ، وبرامج الأطفال والحوارات الاجتماعية والمسلسلات الدرامية وربما يكون أمتعها وأرشقها جميعا - ويالتناقض - ما يرويه لبنى الانسان عن عالم الأسماك وسلوك الحيوان .



(٧) خير القول ما صدق فيه قائله وانتفع به سامعه .

٨

ألوان جديدة من الدبلوماسية

يموج بحر السياسة الدولية في النظام العالمي البازغ بألوان شتي من المشاكل والنزعات ، وكذلك الجهود الرامية الى مواجهتها ، ومن الجديد في هذا المجال أنماط مستحدثة من الدبلوماسية خرجت من وسط الأحداث والمستجدات .

ومع التطور المذهل في القرن العشرين تجسدت أنواع أخرى من الدبلوماسية مثل الدبلوماسية البرلمانية "فى المنظمات الدولية" ودبلوماسية المؤتمرات ودبلوماسية القمة ودبلوماسية الخط الساخن كما شاهدنا في الأونة الأخيرة تبلور دبلوماسية التنمية والدبلوماسية الوقائية ، أما اليوم فنحن نلمس ونشاهد نماذج مبتكرة من المساعى والجهود تشمل دبلوماسية الإغاثة الدولية ودبلوماسية حقوق الإنسان ودبلوماسية البرامج التعليمية ودبلوماسية رجال الأعمال .

١ ـ دبلوماسية الإغاثة الدولية :

إزاء موجات العطش والقحط والمجاعة التي تجتاح بعض مناطق العالم ، وتحت ضغوط الكوارث الطبيعية كالفيضانات والأعاصير والزلازل والبراكين والكوارث الصناعية والسياسية الناجمة عن تلوث البيئة والنزاعات العرقية والطائفية والحروب الأهلية إزاء ذلك تضاعفت الجهود التطوعية والإنسانية للتخفيف من آلام اللاجئين والمتضررين وهنا يبرز في المقدمة دور المنظمات الدولية للطفولة واللاجئين العالمية والصليب الأحمر وغيرها وحالة القرن الإفريقى والصومات خير شاهد على ذلك .

٢ ـ دبلوماسية حقوق الإنسان :

لمحاربة التفرقة العنصرية ولتأكيد المساواة بين الناس بصرف النظر عن العرق والدين والقومية واللون واللغة والجنس ولحماية حقوق الأقليات ودعم الحريات العامة على أساس الوثيقة الصدارة عن الأمم المتحدة في ديسمبر ١٩٤٨ . بل أن بعض الدول الكبرى أستخدمت ورقة حقوق الإنسان في سياستها الخارجية للضغط على البعض لتأمين مصالحها القومية .

كما إهتمت المنظمات الدولية والعالمية " مثل منظمة العفو الدولية وجماعات المراقبة " برعاية حقوق الإنسان سواء اللاجئين السياسيين أو منع إضطهاد الأقليات أو إرسال مراقبين لضمان ديمقراطية الإنتخابات في بعض الأقطار .

ويعتبر العراق وغيره من دول الشرق الأوسط ميدانيا نموذجيا لهذه الأنشطة .

٣ ـ دبلوماسية البرامج التعليمية :

فى الأونة الأخيرة تزايدت أهمية التعليم والتدريب في رقى الأمم وتشكيل الشخصية القومية وخلق التفاهم والتعاطف مع المصالح الاقتصادية والسياسية ولذلك ضاعفت بعض الدول جهودها في نشر وترويج نظمها التعليمية الداعية الى الحداثة والكفاءة التقنية وبالأخص الجامعة الأمريكية والشهادات البريطانية وغيرها .

وفى تقديرى يعبتر دور المهندس والأستاذ الجامعى المصرى في الأقطار الشقيقة دورا بالغ التأثير في الحالات الثقافية والاجتماعية .

٤ ـ دبلوماسية رجال الأعمال :

لقد بات من المألوف في ظروف التكتلات الاقتصادي العملاقة وبروز الإعتبارات التجارية تطعيم الوفود السياسية برجال الأعمال ومندوبى الغرف الصناعية نظرا للاهتمام المتزايد بالإنتاج والتصدير وتطورات التجارة الدولية ، ولا نعدم وجود بعض رجال الأعمال في مناصب السفراء فى العديد من الحالات .

وفى هذا الصدد تبرز حالات ناجحة تقدمها الدول الصناعية الغربية واليابان وبعض دول شرقى اسيا من النمور الصاعدة .

خلاصة القـــول :

أن هذه النماذج الجديدة في النشاط تستدعى الإستجابة العربية لها وظيفيا وتنظيميا بحيث تراعى أهميتها وزارات الخارجية والسفارات والبعثات القنصلية سواء في التقسيم الإدارى أو إختيار وتدريب الموظفين أو تمديد جهودها داخل وخارج الحدود .

بل أن هذه التطوارت تستدعى رؤية جديدة وأساليب غير تقليديه للعمل العربي في حقل الدبلوماسي والتعليم والإعلام والتجارة التى أصبحت جميعا شديدة التداخل والتشابك .

(٨) لا تطلع أسرتك على أسرار عملك .

من مهارات التفاوض

* التفاوض هو علم الملاحظة الدقيقة ، الإفتراضات الواقعية والتحليل المنطقى والسلوك المخطط ، والإستثمار الأمثل لكل دقيقة في مواقف المساومة المتغيرة .

* فى التفاوض العلمى هناك طريقة واحدة أفضل في اللحظة المحددة للتفاوض على أحسن صفة .

* يجب تحليل أسباب التفاوض بكل عناية قبل أن تبدأ في تحديد أقصى تنازلات وأدنى متطلبات حينذاك يمكن أن تدخل المفاوضات بمرونة وتبصر وأن تعيد التأكيد على القضايا والتنازلات التى تكون تحت ضغوط خط النار في المعركة .

* حتى تتمكن من تخطيط المفاوضات ، يجب أن تحرز فهما جيدا لأعمال الخصم وإحتياجاته النفسية كيف يفكر وكيف يقوم برد الفعل وكذلك إجراءاته وتكتيكاته وإستراتيجيته في التفاوض .

* سوف يقوم لعب الأدوار بتقديم أعضاء فريقك التفاوضى الي الحقائق والقضايا بصورة درامية مؤثرة وذلك بتصوير الصعوبات والأخطاء الممكنة والسلوك الذى ينبغى تغييره ، وكذلك القضايا ووجهات النظر غير المتوقعة .

* عموما حينما يكون من الأهمية بمكان وضع سباقة أكثر من إستعراض للقوة ضد فريق يحظى بقوة تفاوضية متينة ، يحب أن تتفاوض مع الفريق الذى يبدو أكثر من غيره قبولا للصفقة التى أنتويتها .

* حينما تكون السابقة مع خصم ضعيف ذات أثر مادى ضعيف بخصوص صفقات لاحقة ، فمن الأفضل إختيار الطرف ذى القوة التساومية الأعظم .

* ما أن تنتهي من إختيار المنظمة أو الجماعة التى تنوى التفاوض معها عليك بممارسة ضغوط على أضعف حلقة عندها .

* ثبت علميا أن الوكيل يميل الى تقديم تنازلات أقل ومطالب أكبر من موكله بسبب ضغوط المسائلة الواقعة عليه .

* الشخص النموذجى الصالح لرئاسة فريق المفاوضين عن المنظمة هو الذى يكون حساسا لمشاعر الآخرين . ليس مكرها على الحاجة الى حب نظرائه قادرا على الإصغاء الخلاق ، والظفر بإحترام زملائه والخصوم ، وأن يكون قوى المنطق قادرا على التقدير وإتخاذ القرار فى سخونة تفاوضية .



Aam Morely and Geoffry Henson

(The Social Psychology of Bargaining 1976)

(٩) غير أرقام خزينتك على فترات منتظمة .

١٠

قياس درجة الإحتراق الوظيفى

هل أنت عصبى المزاج ؟
لكى تعرف الإجابة على هذا السؤال . إجمع العلامات في " غالبا " فقط ، ثم إضربها فى (٢) ليصبح الناتج ،
درجة الإحتراق النسبى فى عملك !!

	غالبا	نادرا
١ - تسعى دائما نحو الكمال		
٢ - أنت غالبا محط الأنظار		
٣ - يهمك أن تكون محبوبا		
٤ - يعتمد عليك الآخرون فى تدعيمهم ومساعدتهم أو ينتظورن منك القيادة والتوجية		
٥ - تستمع بالقيام بالمهام القيادية ، وتسعي لتحمل المسئولية		
٦ - تبذل في عملك وقتا وجهدا غير عادى		
٧ - عادة ما تؤدى المهام الموكلة اليك في وقت أسرع وبمستوى أعلى نسبيا من الآخرين		
٨ - أنت تفخر بإنجازاتك التى غالبا ما تكون متميزة عما يقدمه أقرانك		
٩ - من الصعب عليك أن تخلد للراحة ، أو تظل بلا عمل لفترة		
١٠ - من الصعب عليك أن تحتل المقاعد الخلفية ، وتفضل أن تسلط عليك الأضواء ،تمنح لك السلطة للسيطرة على الموقف		
١١ - سرعان ما تفقد صبرك		
١٢ - دائم البحث عن التغيير والتنوع		
١٣ - أنت دائما فى سباق مع الزمن ولديك إحساس مستمر بأن الوقت غير كاف		

	غالبا
١٤ - أنت حريص بإستمرار على تأكيد صحة مفاهيمك للحياة ، ويستهويك أن ينظر اليك الآخرون ويتعاملوا معك كمنافس لهم .	
١٥ - بدأ إحساسك بالتعب يزداد مؤخرا	
١٦ - أصبح من السهل إثارتك يزداد مؤخرا	
١٧ - أصبحت ترغب في قضاء معظم وقتك بمفردك	
١٨ - أصبحت تقضى وقتا أطول في أنشطة هروبية (مشاهدة التليفزيون ، والتردد على دورالسينما ، قراءة المجلات والجرائد ... الخ)	
١٩ - تشعر بالقلق وتجد صعوبة فى التركيز نتيجة لكثرة شرود ذهنك	
٢٠ - أصبحت قابلا للإنفجار غضبا أو لزيادة حدة وعدد مرات الإصابة بالصداع بمختلف أشكاله	
٢١ - يزداد إتجاه حالتك نحو السلبية والتركيزعلى المشاكل أكثر من الحلول .	
٢٢ - بدأت ذاكرتك في التدهور (نسيان الإلتزامات والمواعيد ... ألخ) .	
٢٣ - أصبحت تعمل أكثر وتنجز أقل	
٢٤ - أصبحت تؤجل القيام بالأعمال الهامة الى أجل غير مسمى	

(١٠) لا تهمل حرق مسودات مكتبك .

١١

	غالبا	نادرا
٢٥ ـ أصبحت ضجرا		
٢٦ ـ لم تعد تحرص على أن تشغل نفسك بأى شئ كما كنت من قبل		
٢٧ ـ دائم التفكير في عملك بعد إنتهاء أوقات الدوام		
٢٨ ـ أصبحت أكثر ميلا للتحرك دون هدف حيث من الصعب عليك البقاء دون التحرك		
٢٩ ـ أصبحت قوةإرادتك أقل ، لذلك بدأت تتعود على بعض العادات السيئة (قضم الأظافر ، الشراهة فى الأكل أو التدخين ، تعاطى الأقراص المهدئة وماشابه ذلك)		
٣٠ ـ أصبحت أقل قدرة على التحكم في عواطفك (العصبية أصبحت عادة ، الدموع أمست تنهمر ، الضحك صار هستيريا)		
٣١ ـ زاد ميلك الى العمل بشئ من الحرص والتحفظ ، وأصبحت الإبتكارية والتجديد عمله قديمة ونادرة لديك .		
٣٢ ـ تؤدى القدر الضرورى من العمل فقط		
٣٣ ـ تلقى باللوم على الآخرين عندما تخطء أو تفشل في أعمالك .		
٣٤ ـ تدهور مظهرك البدنى ، ولم تعد مهتما بأناقتك عموما .		
٣٥ ـ أصابك مؤخرا مرض مزمن (إرتفاع ضغط الدم - آلام المفاصل والظهر - الصداع النصفى - التهاب القولون ـ داء البول السكرى - قرحة المعدة) .		

	غالبا	نادرا
٣٦ ـ أصبح شعورك بالتعب شبه مستمر .		
٣٧ ـ أمسيت متأرجحا بين الأرق تار ، أو الإفراط في النوم تارة أخرى		
٣٨ ـ غدوت تفكر جديا في جدوى ما بذلته وتبذل من جهد مقارنا بين إيجابياته وسلبياته		
٣٩ ـ زاد عدد مرات تغيبك عن عملك أو التآخر في الذهاب اليه ، مستهدفا قدرا من راحة البال		
٤٠ ـ تسيطر عليك فكرة الابتعاد عن عملك الحالى ومشاكله ، وتبحث عن البديل		
٤١ ـ تتهوم أنك مازلت أكثر قدرة على أداء العمل بكيفية أعلي من أى منافس آخر		
٤٢ ـ تتصور أن الآخرين لا يقدرونك حق قدرك وأنهم منتظرون لحظة وقوعك وفشلك		
٤٣ ـ تحاول إقناع نفسك بأن غالبية البشر لا يساوون وزنهم		
٤٤ ـ أنت في حالة إكتئاب مستمرة		
٤٥ ـ زادت حدة عاداتك السيئة		
٤٦ ـ ترغب في النوم دوما للهرب من محنتك		
٤٧ ـ إختفت من أمامك جميع متع الحياة ، بل تشعر بأنه لم يعد للحياة معنى		
٤٨ ـ أصبحت أحلام اليقظة هي شاطئك الذي تركن اليه معظم وقتك		
٤٩ ـ أصبحت تضرب بكل شئ عرض الحائط ولا ترغب إلا في أن يتركك الجميع في حالك		
٥٠ ـ أمسيت فى حاجة الى أن يأخذ البعض بيدك ويرعاك		

من ملفات التنمية الإدارية بمركز القرار

(١١) إحذر الخمر فإن فيها إفشاء لأسرارك .

١٢

نماذج صنع القرار

هناك ثلاثة من أهم مناهج صنع القرار ، وهى : النموذج الرشيد ، النموذج التراكمى المتدرج ، والنموذج المسحى المختلط .

النموذج الرشد :

وهو النموذج المثالى الذى يقوم علي فكرة سلوك الإنسان الاقتصادى الرشيد الذى يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم إختيار أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة وتعظيم العائد ... الخ . ولكن نظرا للقيود الواقعية على هذا النموذج لجأ المديرون الى الحل المرضى والمعقول وهو نموذج "الاكتشاف الذاتى " الذى يتوصل اليه صانع القرار من خلال الممارسة وإكتشاف الأشياء بنفسه فظهر لبعض الباحثين أن القرار الرشيد قد يكون غير ملائم لبعض الظروف إذا كان متعذر التطبيق العملى حين يكون بعيدا عن إدراك وفهم المرؤوسين .

خلاصة هذا النموذج أن فكرة المنظمة كنظام رشيد للعمل يجب أن تتعايش مع فكرة المنظمة كنظام إجتماعى بحيث تراعى فيها الرغبات والعواطف الإنسانية عند صنع القرار .

النموذج التراكمى المتدرج :

هو التراكمى المتدرج الذى إقترحه (ليند بلوم) ليحل محل النموذج الرشيد الذى يعتمد على الأنشطة السابقة مع إدخال التعديلات التدريجية حيث أن قرار ما (وبالأخص حالة الموازنة المالية) يتركز على البرامج والسياسات والإعتمادات السارية كقاعدة ثم تجرى بعض التعديلات (بالزيادة أو بالنقصان أو التجديد) على أساس القبول بمشروعية البرامج والسياسات السابقة . ويفضل صانعو القرار هذا الأسلوب المحافظ بسبب قيود الوقت والمعلومات والتكاليف التى تمنعهم من التحقق من الإطار الكلى للبدائل الممكنة ونتائجها ، وبذلك يتميز هذا النموذج بتخفيض الصراعات والمحافظة على الإستقرار بدلا من إتباع سياسات جديدة قد تكتنفها مصاعب جمة .

النموذج المسحى المختلط :

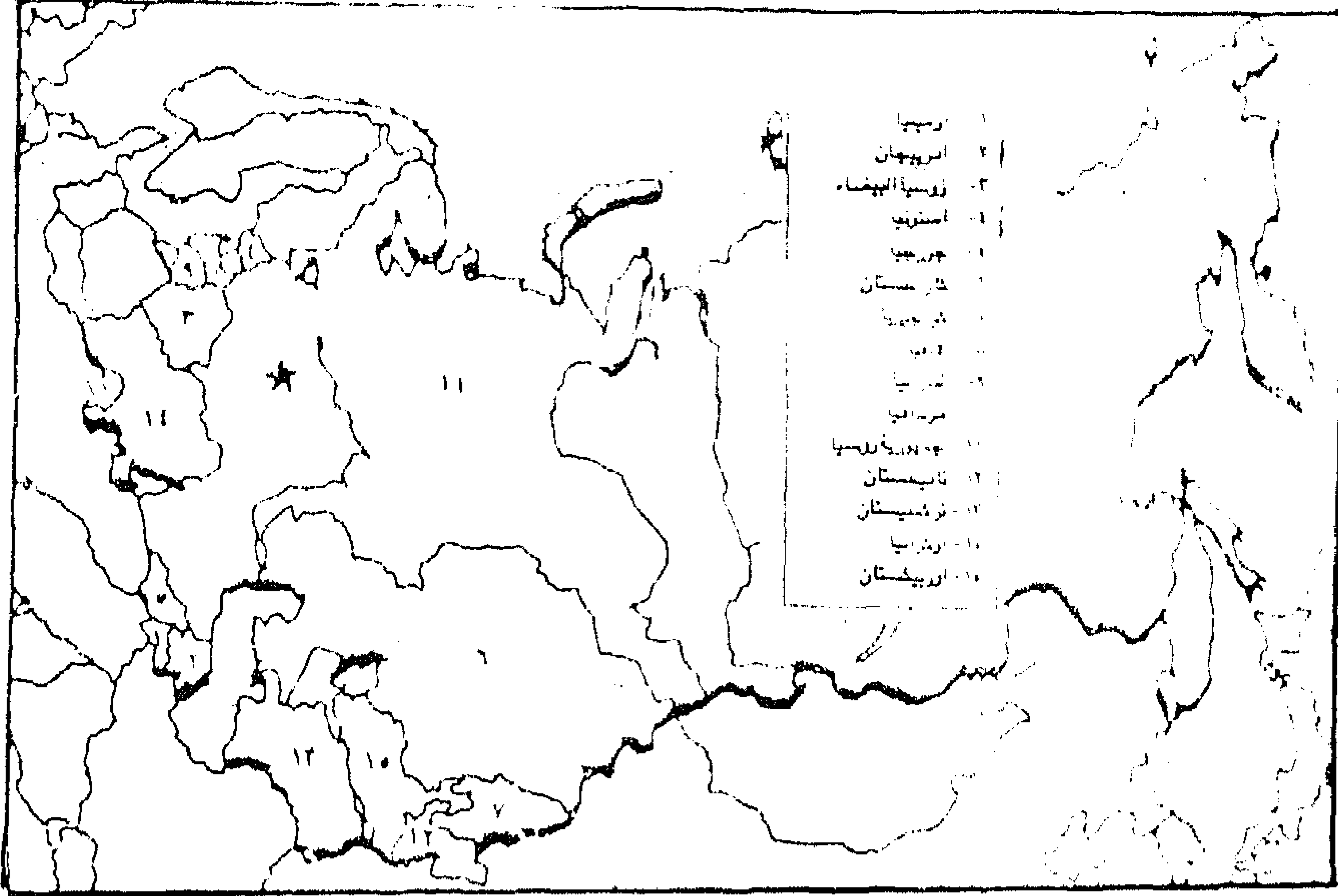
فهو أسلوب المسح المختلط الذى إقترحه (إتزيونى) وفيه تقسم القرارات الى فئتين : قرارات جوهرية تتعلق بالسياسات وقرارات تدريجية وكل منهما يحتاج الى أسلوب مختلف للمسح (مثلما يفعل الرادار) والبحث عن المعلومات والبدائل ، وكلا الأسلوبين مطلوب لصنع قرارات السياسة العامة ، فالقرارات الجوهرية تتطلب تركيز إنتباهنا الى تأثير البدائل المختلفة فى الأجل الطويل على أهداف كل من المنظمة والمجتمع في المستقبل ، وفي حين أن القرارات الجزئية التدريجية يمكن أن تستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهرية ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصل اليها هذا الأسلوب المختلط يستفيد بمزايا المنهجين : المنهج الإقتصادى الرشيد والمنهج التدريجى لصنع القرار ، حيث أن كلا منهما يستبعد سلبيات الآخر ، فالتدريجية تقلل من الجوانب غير الواقعية ، أما الإطار الرشيد فإنه يساعد في التغلب على تشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة بإكتشاف النظرة بعيدة المدى .

(د. السيد عليوه : صنع القرار السياسى في منظمات الإدارة العامة الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة - ١٩٨٧)

(١٢) إن للحوائط آذان فاحترس .

١٣

عالم متغير



جمهورية البلطيق

ليتوانيا ٣٫٧ مليون نسمة
لاتفيا ٢٫٧ مليون نسمة
أستونيا ١٫٦ مليون نسمة

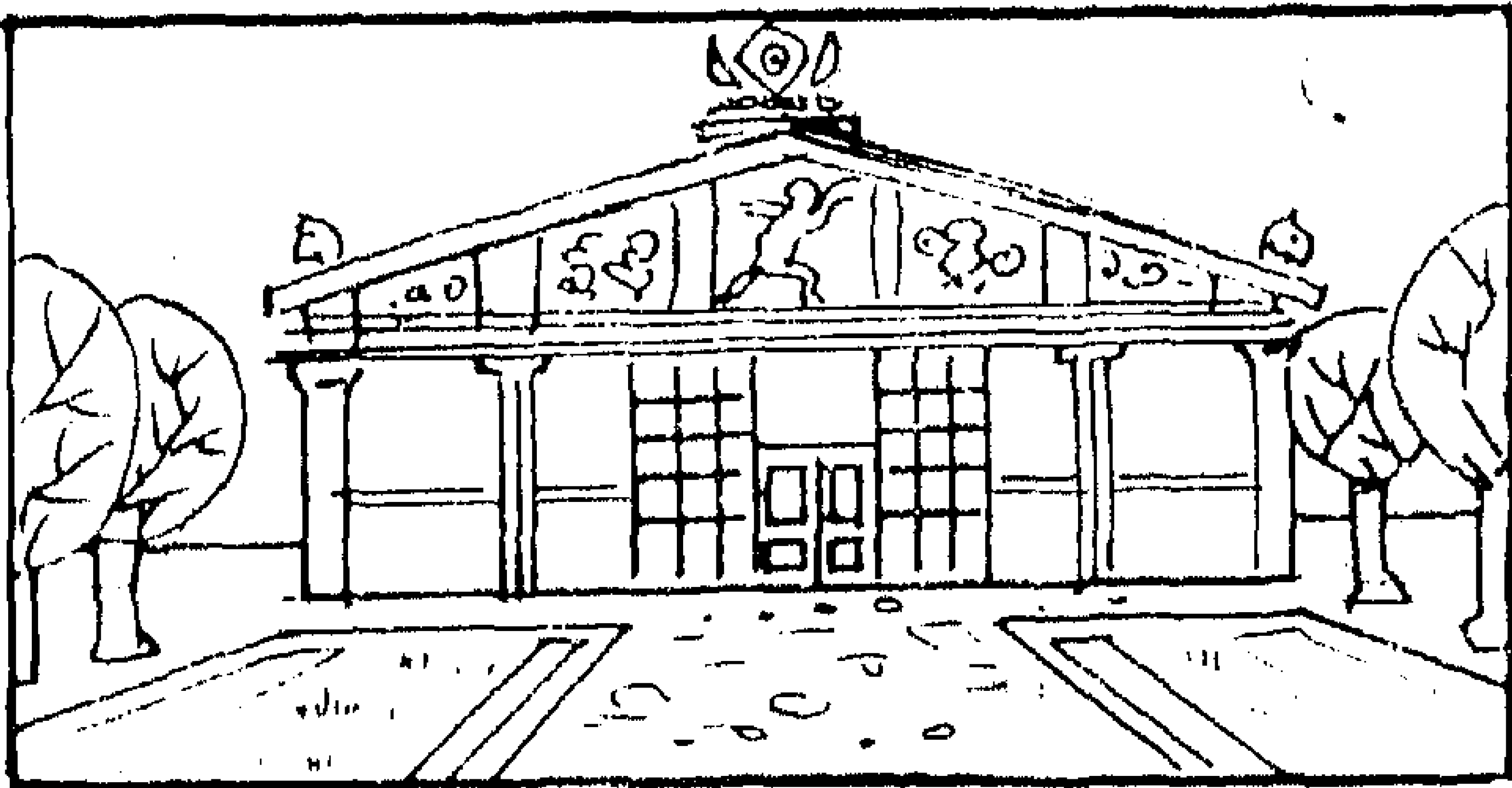
الجمهوريات غير الروسية

جورجيا ٥٫٤ مليون نسمة
أرمنيا ٣٫٣ مليون نسمة
أذربيجان ٧ مليون نسمة
مولدافيا ٤٫٣ مليون نسمة

الجمهوريات الإسلامية الأسيوية الخمس

أوزبكستان ١٩٫٩ مليون نسمة
كازاخستان ١٦٫٦ مليون نسمة
قرغيزيا ٤٫٣ مليون نسمة
تركمستان ٣٫٥ مليون نسمة
طاجاكستان ٥٫١ مليون نسمة

نشرة نادى الكتاب - مارس ١٩٩٢



١٣) لا تصدق الإشاعات .

١٤

ماذا تعرف عن السياسة العظمى ؟ Mega Policy

السياسة العظمى هى تحديد الإتجاه والفروض والخطوط الرئيسية الواجب إتباعها لتنفيذ سياسة معينة إنها نوع من السياسات الحاكمة Master وتتميز بوضوح عن السياسات المتكاملة التفصيلية لذا فإن هذين النوعين على إتصال مع العديد من الحالات الوسطية .

ويلاحظ أن القليل من الباحثين يعالجون السياسة العظمى " الميجابولسى" في حدود ضيقة ويميلون الى أن يكونوا واقعين تحت تأثير كبير لأيدلوجية سابقة أو الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لبلد معين فترة محددة هناك عدد من أوجه السياسة العظمى"الميجابولسى" والتى تشكل مصفوفة متعددة الأبعاد تضم عددا ضخما من الخلايا - تعرض التوافقات المختلفة لأوجه السياسة العظمى المتعددة.

ولو أننا نحينا جانبا مشكلا مدى دقة الأوجه المختلفة - حيث نجد أن بعضها متواصل والبعض الآخر له نقاط إتصال قليلة فقط - فإن هناك إمكانية خلط السياسة العظمى مكررة الأبعاد .

وهكذا فإن الإختيار بين أن نتبع تركيبة سياسية عظمى نقية (خلية حقيقية لمصفوفة متعددة الأوجه) أو أن نتبني سياسة عظمي مختلطة هو في حد ذاته قرار سياسة عظمى بصورة رئيسية .

هناك أيضا خلايا فارغة بسبب التعارض المنطقى . وهناك أيضا خلايا غير قابلة للتنفيذ بسبب النزاع السلوكى.

من المؤكد أنه يمكن أن نزيد النقاط الأساسية لمصفوفات السياسة العظمى - موضحين الظروف الرئسية لكل واحدة منها - وأن نجد على الأقل بعض القواعد للمفاضلة بين أنواع متعددة ومركبة من السياسات العظمى في ظل ظروف مختلفة .

وهناك نحو إثني عشر وجها من أوجه السياسة العظمى هى :

١ ـ الأهداف العامة .
٢ ـ إطار السياسات .
٣ ـ المفاضلة في الزمن .
٤ ـ الاضافة مقابل الإبتكار .
٥ ـ الشمولية مقابل المحدودية .
٦ ـ الإتجاه المتوازن مقابل الإتجاه التصادمى .
٧ ـ الإفتراضات المستقبلية المتعلقة بالموضوع .
٨ ـ القاعدة النظرية .
٩ ـ توافر المصادر
١٠ ـ المدى المتوفر لأدوات السياسة .
١١ ـ السياسة النقية مقابل السياسة العظمي .

(Uehezkel Dror. Design for Policy Sciences. American Else Vier Publishing Company. Inc New York. 1971)

من مصطلحات الكمبيوتر

لغة عليا High Level Language هى لغة مثل كوبول وبيسك وفورتران وفورث وتتكون اللغة العليا من عدة بلاغات مكتوب كل منها بحروف اللغة الإنسانية وأرقامها وكل بلاغ يترجم عبر الترجمان الى مجموعة من الإشارات بلغة الآلة .

لغة الآلة هي اللغة التى تتكون إشاراتها من رموز رقمية بنظام الترقيم الثنائى .

وعن طريق هذه اللغة العليا يتمكن المبرمج من كتابة برنامج بإستخدام حروف اللغة الإنسانية كالجمل والفقرات باللغة الإنجليزية في الكوبول ... أو المعادلات الرياضية في فورتران ... وهكذا .

مجلة نظم الكمبيوتر والإتصالات لندن - ينارير ١٩٨٥

الكمبيوتر في خدمتك

ساعدت أجهزة الكمبيوتر الحديثة الباحثين على سرعة إسترجاع المعلومات وسهولة الوصول اليها .

من بين هذه الإستخدامات الهامة للباحثين أطلس الكترونى يضع العالم بين يديك من خلال خرائط جغرافية لأكثر من ١٧٧ بلد في قارات العالم الستة ويضم أكثر من ٨٠ بيان إحصائى مختلف عن هذه البلاد إقتصاديا وسياسا ولغويا وصحيا وسكانيا وغيرها من المعلومات . مع إمكانية غير محدودة للحصول على بيانات متداخلة من هذه المجالات ، ويتيح البرنامج حساب المسافات بين أى نقطتين على خريطة العالم مع قائمة بأرقام التليفون الدولى لكل دولة على حدة وفى أحدث نسخة للبرنامج هناك معلومات تفصيلية عن المدن الكبرى في هذه البلدان أنه الكمبيوتر في خدمة الباحثين .

(١٤) خيركم من تعلم العلم وعلمه .

١٥

إنــذار مبكــر

حتى لا نفاجأ بطوارئ تدهمنا بغته مثل زلزال ١٢ أكتوبر ١٩٩٢ فإن إدارة الأزمات تتطلب إعداد سيناريوهات للمستقبل عملا بالمبدأ القائل " التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه " فالأمر ليس تشاؤما لكنه إستعداد لمواجهة أى أزمة مثل :

١ ـ عملية تخريب لكوبرى أكتوبر بين القاهرة والجيزة .
٢ ـ تخريب الخط الرئيس لأنابيب الغاز الطبيعى الى القاهرة .
٣ ـ هزة زلزالية مدمرة في مدينة أسوان .
٤ ـ تلوث إشعاعى لمياه النيل .
٥ ـ تعطل البث التليفزيونى .
٦ ـ إختطاف إرهابيين لباخرة نيلية سياحية .
٧ ـ إنهيار جزئى في السد العالى .
٨ ـ إحتجاز لأعضاء مجلس الشعب داخل البرلمان .
٩ ـ حريق في معرض القاهرة الدولى .
١٠ ـ انتشار وباء في مدينة الإسكندرية في الصيف

ماهى الأزمة ؟

تعنى الأزمة نشؤ موقف طارئ ومفاجئ أفرزته تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للنظام ويتضمن تهديدا للقيم والمصالح الجوهرية للدولة أو المنظمة أو المشروع ووقتا محددا للرد على هذا التهديد وهى بالتالى تعتبر خروجا على النمط المعتاد للتفاعل بين عناصر الموقف الإدارى .

مفهوم إدار الأزمة

تعنى إدارة الأزمة التلاعب بالعناصر المكونة للأزمة والأطراف الداخلة فيها أى ضرورة إتخاذ قرارات سريعة في مواجهة موقف طارئ تحت ثلاثة ضغوط حادة هى :

١ ـ ضيق الوقت .
٢ ـ التهديد النابع من إستخدام القوة والعنف أو من خطر مميت تتولد عنه تداعيات قاتلة .
٣ ـ عدم توفر المعلومات الكافية مما يؤدى الى عدم التأكد .

الوصايا العشرة

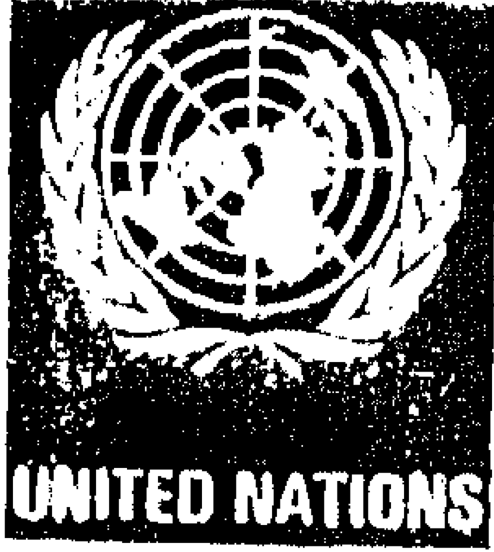
يقدم الفقه الإدارى وصايا مبدئية للتعامل مع الأزمات :

١ ـ التركيز على الهدف .
٢ ـ حرية المبادأة .
٣ ـ المباغتة .
٤ ـ الحشد .
٥ ـ التعاون .
٦ ـ الاقتصاد في إستخدام القوة .
٧ ـ السيطرة .
٨ ـ الأمن والتأمين .
٩ ـ المواجهة السريعة .
١٠ ـ الأساليب غير المباشرة .

(١٥) إستعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان .

١٦

كيف تدير الأمم المتحدة نصف الدنيا ؟



ظاهرة دولية جديدة تلفت النظر ... النفوذ المتزايد والدور المتعاظم للأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية والمتخصصة في إدارة الشئون العالمية ... أكثر من عشرة مناطق فيها وجود واضح للأمم المتحدة مناطق الشمال الكردي للعراق - منطقة الجنوب في الحدود مع الكويت هناك أيضا لبنان فلسطين سيناء قبرص البوليزرايو - جنوب السودان ناميبيا أفغانستان - نيكاراجوا الصومال - البوسنة والهرسك وغيرها فكيف تسير الأمم المتحدة هذه المسئوليات الواسعة ؟

في هذا الصدد يكفى أن نشير الى أن المنظمة الدولية تتبعها نحو أربعين مؤسسة ووكالة فرعية ويعمل فيها نحو عدة آلاف من الموظفين والخبراء وبميزانية تبلغ نحو مئات الملايين من الدولارات معنى ذلك أن التطور الجارى في النظام الدولى يعزز مركز الأمم المتحدة ، وبالتالى سوف يدفع الى زيادة الطلب على فئة الموظفين الدوليين الذين تحتاجهم مشروعات الأمم المتحدة ووجود المنظمات الدولية في المجالات الآتية :

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- الزراعة والتقدم التكنولوجى .
- النقل والاتصالات .
- إغاثة اللاجئين .
- رعاية الأمومة والطفولة ومكافحة الإدمان .
- حماية البيئة .
- الفضاء الخارجي .
- أعالى البحار وقيعان المحيطات .
- حماية المدنيين أثناء الحرب .
- أسرى الحرب .
- حقوق الإنسان .
- نزع السلاح .
- منع التلوث الإشعاعى والكيميائى .

هذه الامبراطورية العالمية الجديدة أى الأمم المتحدة مفتاح العمل فيها هو التفوق المهنى والولاء للإنسان دلالة على تلك الظاهرة لنا أنه يلزم أن تطور جامعاتنا ومعاهدنا العليا من برامجها التعليمية والتدريبية في تأهيل الكوادر ذات المهارات العالية في مختلف التخصصات للعمل في محيط العلاقات الدولية والشئون العالمية .

إن الدبلوماسية الدولية الجديدة ليست وقفا على السفير التقليدى الذى يعني بالشئون الخارجية بمفهومها الضيق هناك نجوم جدد صاعدون في الدبلوماسية تشمل الفضاء والبيئة والعلوم والإقتصاد والإعلام والتعليم والتجارة والإستثمار والمحاسبة والهندسة والإدارة الصحية والتربوية والملاحظ أن نسبة الموظفين الدوليين من العرب والمصريين في المنظمات الدولية نسبة ضئيلة للغاية إذا قورنت بالجنسيات والثقافات الأخرى والأوروبية بل وحتى الثقافات الهندية والأفريقية .

والحل الصحيح لذلك في مجال تطوير التعليم الجامعى والتدريب الأكاديمى هو فتح الباب مع مزيد من المرونة في التخصصات المختلفة في الدراسة والبحث والتدريب مع التركيز على اللغات الأجنبية في مختلف الشئون الدولية للتعرف على فرص التوظف ومجالات العمل المتاحة والمطلوبة أمام الشباب المتميز من خريجى جامعاتنا وأبناء وطننا الذين ثبت تفوقهم المهنى والعملى في العديد من الاهتمامات الدولية مثل الطب والفضاء والبيئة والتمويل ... الخ ومصر الخالدة والخصبة قادرة دائما على العطاء وإهداء المزيد من صفوة أبنائها وخلاصة ثروتها البشرية لخدمة حرية وتقدم وازدهار الإنسان .

نقلا عن د. السيد عليوه - الأهرام الإقتصادى ٢٠/٥/١٩٩١

(١٦) من أجل أن تعيش يجب أن تعمل .

١٧

ماذا يعنى ترشيح مصر للمقعد الدائم ؟

على مائدة النظام الدولى الجديد (قيد التشكيل) طرحت دوائر عديد فكرة توسيع عضوية مجلس الأمن بحيث تنضم اليه دول أخرى غير الخمس الكبار ويكون لها مقعد دائم وهو الذى يتيح لصاحبه حق الإعتراض (الفيتو) .

والعدد المقترح هو ثماني دول يمكن تصنيفها حسب التوزيع الجغرافى المطبق أصلا في الأمم المتحدة على النحو التالى ثلاثة مقاعد لدول آسيا وأفريقيا هى مصر وأندونسيا والهند ومقعدان للدول الأمريكية وهما كندا والبرازيل وثلاثة مقاعد للدولة الأوروبية والصناعية وهى ألمانيا وإيطاليا واليابان .

وترجع أهمية هذا الموضوع الي الدور المتزايد للأمم المتحدة التى تكاد تدير ثلث الدنيا ، ونعرف بحكم ميثاق الأمم المتحدة أن مجلس الأمن (بأعضائه الخمسة عشرة) وبتكوينه المعقد هو الهيئة التنفيذية للأمم المتحدة ، وفى حالة إنعقاد دائم بحيث يستطيع العمل بإستمرار وتدير هذا المجلس فئتان من الدول :

عشر دول أصحاب المقاعد المناوبون (أى المتغيرة) الذين يمثلون مناطق وشعوب العالم ، وأستطيع أن أزعم أن سلطة هذه الفئة من الدرجة الثانية حيث ينصرف دورها الى المسائل الإجرائية التى تشمل وجوب عقد إجتماعات دورية للمجلس وعقد إجتماعات المجلس في غير مقر المنظمة وغيرها من المجالات .

أما الفئة الثانية من الدول فهى الدول الخمس صاحبة المقاعد الدائمة التى تضم الولايات المتحدة وروسيا وبريطانيا وفرنسا والصين والتى تعتبر سلطتها من الدرجة الأولى لأنه تلزم موافقاتها فى المسائل الموضوعية التى تشمل التمييز بين المسائل الإجرائية الموضوعيةوالقرارات الخاصة بحفظ الأمن والسلام ، وغيرها من مهام أساسية ورغم أن مشروع تعديل تشكيل مجلس الأمن في قمة مجلس الأ من التي عقدت فى اخر يناير (كانون الثانى) الماضى فقد

أثيرت أقاويل وتعليقات حول الحاجة الى إدارة دولية متطورة ممثلة في الأجهزة الدائمة والموظفين الدوليين ذوى الولاء العالمى ، الذين يقع على عاتقهم تمتين نسيج الترابط الدولي والتضامن الإنسانى ، مع إحتضان فكرة سيادة الدولة عليهم (اللاجئون السياسيون) وحريات التنقل والسفر . والأهم من كل ذلك أن الترويج لفكرةتعديل تكوين مجلس الأمن يعنى التمهيد لإعادة تشكيل بنيان النظام الدولى فقد كان البنيان القديم يشمل أربع فئات من الدول هى :

١ ـ الدولتان العظميان (الولايات المتحدة والإتحاد السوفيتى السابق) واللتان كانتا من القوى السياسية والعسكرية التى تمكنهما من الإدعاء بأن لهما مصالح في كل أنحاء المعمورة ، وكانتا بالفعل تستطيعان التحرك اليها .

٢ ـ الدول الكبرى ، وهى الدول الثلاثة الباقية من أعضاء مجلس الأمن ، وكانت بحكم قوتها أعضاء في نادي الدول الأوروبية .



(نقلا عن د . السيد عليوه - صوت الكويت الدولى ١٩٩٢/٥/١٨)

(١٧) إذا أردت أن تعرف رجلا إعطه سلطة .

١٨

٣ ـ الدول المتوسطة ، وهي الدول التى تؤثر بقوة في النظام الدولى لواحد من أسباب عديدة ، إما بحكم تقدمها الصناعى (إيطاليا) أو حجم سكانها (الهند) أو تأثيرها علي التوازن الإستراتيجى (مصر) أو موقعها الجغرافى (باكستان) أو تأثير مساحتها الجغرافية على النظام الإقليمى (البرازيل) أو لضخامة مواردها الطبيعية ... الخ .

٤ ـ الدول الصغرى ، وهى معظم دول العالم (التى يقل إجمالي الناتج القومى لكل منها عن ١ ٪ من إجمالى الناتج العالمى في بعض الآراء) ولكنها تمارس تأثيرها علي السياسة الدولية من خلال إجراءات سلبية بالمنع مثل السماح لقوة كبرى بقواعد عسكرية في أراضيها (مثل قبرص) ، أو إغلاق ممرات ملاحية مهمة (مثل اليمن) أو منع تصدير سلعة إستراتيجية (النفط) نلخص من ذلك ، أن التعديل المقترح من مجلس الأمن يقنن لوجود القوى المتوسطة وهى ظاهرة أكثر ثباتا من الفئات الأخرى من الدول التى تنقلب أحوالها بعقل التحول التجارى في النظام الدولى .

وإذا جئنا الى ترشيح مصر لواحد من هذه المقاعد الدائمة الجديدة المقترحة ، فإننا نجده يستجيب لعدة حقائق ، لعل من أهمها أن مصر ستمثل التيارات التالية :

ـ التعبير عن مصالح الجنوب والدول النامية والذى سيحل محل العالم الثالث الذى على وشك الإختفاء بالمفهومين الجغرافى والسياسى ، وكذلك محل مجموعة دول عدم الإنحياز التى لابد أن تغير وظيفتها بعد إنتهاء الحرب الباردة .

ـ تمثيل الثقافات الإنسانية الأخرى الإسلامية والشرقية وغيرها خارج نطاق المركزية الحضارية الأوربية الغربية المعتادة .وقد يقول قائل أن مكسب مصر بتعيين بطرس غالى أمينا عاما للأمم المتحدة يكفى ، وأن البعض قد لا يتحمس لها أكثر من ذلك لكن الرد الحاسم أن إختيار شخص الأمين العام للمنظمة الدولية جاء فى ظروف دقيقة وملامسات محدودة قلما تتوفر مستقبلا ، فرضا عن كون شغل الوظيفة مسئولية مؤقتة فإن شخص الأمين العام جاء تعبير عن مطالب دول الجنوب وبالذات القارة الأفريقية وليس تمثيلا لمصر ، وإن كان تقدير لسياساتها ونهجها وأبعد من ذلك فإن ترشيح مصر للعضوية الدائم يعبر عن أربع حقائق أخرى جديرة بالإعتبار .

ـ إن مصر تمثل بحق العالم العربى بثقله وأهميته الدولية .

ـ إن مصر هى الدولة الأفريقية الوحيدة فى هذا التجمع الجديد المقترح وأنها (جغرافيا وسياسيا) قلب تضامن الأفروآسيوى) .

ـ إن مصر تكاد تكون الدولة الوحيدة غير النووية ضمن الدول الثمانى المقترحة ، وهذا يعنى أن الشرعية الدولية تفسح مكان للقوى المسالمة التي لا تحرز أسلحة الدمار الشامل ، بالإضافة الى أن مصر من بين الدول الثمانى هى الدولة الوحيدة الشرق أوسطية ، لكل ذلك لابد أن نقدم للعالم بصدق هذه الفكرة .



(١٨) أول الغضب جنون وآخره نـدم .

١٩

كيف تصوت أقطارنا فى الأمم المتحدة ؟

هذا العنوان مقتبس عن رسالة للدكتوراه في العلوم السياسية حول " السلوك التصويتى للمجموعة العربية في الجمعية العامة للأمم المتحدة " للباحثة هدى عبد العزيز صلاح .

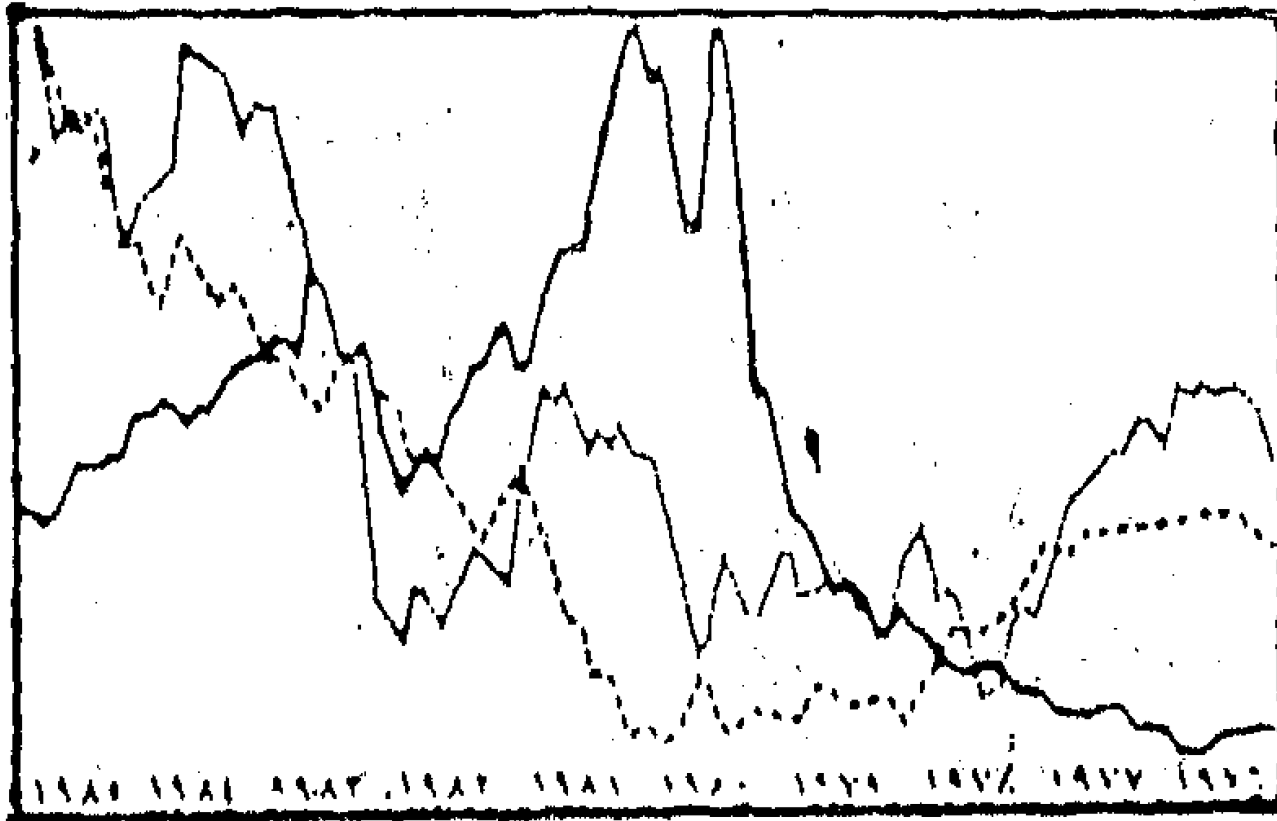
يعالج هذا البحث موضوعا لم ينل ما يستحقه من الإهتمام العربى بالرغم من أهميته الكبري ، وهو السلوك أو فاعلية تصويت الدول العربية في الجمعية العامة للأمم المتحدة في مختلف القضايا ، وذلك بهدف قياس أو معرفة مدي تضامن تلك المجموعة العربية كمجموعة تصويتية ، والقضايا التى يندر تماسك المجموعة بشأنها وتلك التى تتنافر المواقف التصويتية بخصوصها .

تعكس الجمعية العامة للأمم المتحدة وهى أهم منظمة دولية ، صورة العرب في مرآة النظام العالمى، حيث أن هذه الجمعية هى الجهاز الذي تمثل فيه كل الدول الأعضاء على قدم المساواة ، والذى يخوله الميثاق إختصاصات واسعة ومتنوعة بالإضافة الى أن عملية صنع القرار في الجمعية العامة تتيح للدول الأعضاء فرص التشاور والمساواة فضلا عن التصويت بحيث يتسنى لمن لهم مصلحة في صدور أو عدم صدور القرار أن يؤثروا علىَ الآخرين بغية الفوز بأصواتهم أو على أقل تقدير تحييده ، حيث أن التصويت تجسيم علنى للإدارة الدولية بشأن موضوع معين ، وأحد مظاهر التعبير الصريح عن سلوكها الخارجى ويبدو أن مشاركة الدول العربية فى إدارة نشاط الجمعية العامة لا تقاس فقط بحجم الوفود ، بل تقاس كذلك بدرجة التمثيل في المناصب المهمة للجان السبع الرئيسية وهى :

لجنة السياسة والأمن، واللجنة السياسية الخاصة، اللجنة الاقتصادية والمالية ، اللجنة الاجتماعية والثقافية والانسانية لجنة الوصاية ، لجنة الشئون الادارية والميزانية ، واللجنة القانونية حيث أن لكل لجنة رئيسا ونائبا للرئيس ومقرر وعلي وجه العموم كان نصيب المجموعة العربية في شغل المناصب القيادية للجان جيدا ، وقد إتجه للزيارة بمرور الزمن أنماط تصويت دول المجموعة العربية حيال مختلف القضايا التى عرضت على الجمعية العامة وبإفتراض أن طبيعة القضية في حد ذاتها يمكن أن تؤثر على درجة تضامن المجموعة فينسجم تصويتها إزاء قضايا معينة بينما يتنافر إزاء قضايا أخرى .

تتلخص نتائج تصويت المجموعة لمختلف القضايا وهى :

إن المجموعة العربية أظهرت إنسجاما مع التصويت بشأن كل فئات القضايا محل الإهتمام خلال الفترة ٤٨ - ١٩٨٤ .



(١٩) لا تبنى حكمك على التسرع والظن .

٢٠

إلا أن هذا الانسجام تفاوت في الدرجة من فئة الى أخري حيث جاءت القضايا الاقتصادية في قمة التضامن التصويتي للمجموعة (٩٦٪) تليها القضايا الخاصة بالمنطقة العربية (٩٤ ٪) ثم القضايا الإجتماعية والإنسانية (٨٢و٩ ٪) ثم القضايا السياسية (٨٢٪) ونجد أن تصويت الدول العربية قد اتسق في مسائل المستعمرات (٩٥٪) وإختلف في مسائل الحرب الباردة (٥٨ ٪) وفى عمليات حفظ السلام (٤٠ ٪) وكان أقل حدة تنافرية في قضايا نزع السلاح (٧٣و٣ ٪) ثم صوتت في إتجاه واحد في مسائل تصفية الإستعمار (٩٥ر٥ ٪) السلم والأمن الدوليين (٩٥ر٨ ٪) بينما ظل تصويتها في قضايا العالم السياسية (٥٨ر٨ ٪) .

يمر النظام الدولى حاليا بتحويلات بالغة الأهمية أبرزها الإنتقال من القطبية الثنائية الى القطبية الأحادية ، حيث انهار الإتحاد السوفيتى وانفردت الولايات المتحدة بالهيمنة على النظام الدولي ، وهذا من شأنه أن يطرح تأثيرا على دور الأمم المتحدة والنفوذ الأميركى داخلها وخريطة ونشاط المجموعات الدولية في الجمعية العامة ومن ضمنها المجموعة العربية .

ولكننا نجد أن المجموعة العربية كانت جبهة واحدة فى التصويت بالموافقة على قرارات الجمعية العامة في المسائل المتعلقة بالنظام القتصادى العالمى الجديد والبالغ عددها ٢٤ قرارا اعتبار من ٧٣٤ ، ١٩٨٤ ولا عجب في هذا حيث أن أطروحة النظم الاقتصادى العالمى الجديد تهم الدول العربية بوصفها جزءا من العالم الثالث ، وبالتالى حرصت على الوقوف صفا واحدا مع بقية الدول النامية في مواجهة العالم الصناعى المتقدم بأمل تحويل تلك الأطروحة الى واقع ملموس .

كذلك نستخلص ونشير الى الضعف النسبى في مناصرة المجموعة العربية لحقوق الإنسان ، وهذا مؤشر مهم وخطير يحدد موقع وفعالية الدول العربية في النظام الدولي الجديد الذى يهتم بحقوق الإنسان.

بيد أن إستخفاف النظم العربية بحقوق الإنسان لا يقف عند مجرد إمتناع الكثير منها عن الإنضمام الى الإتفاقيات الدولية ، بل يتعداه الى ما هو أخطر من ذلك ، فالملاحقة والعزل السياسى وتحديد الإقامة والإعتقال والسجن مع التعذيب ظواهر مألوفة بالنسبة للمعارضين في العديد من الأقطار العربية .

ونلخص مما سبق الى عدة نتائج منها تجانس وإنسجام المجموعة العربي بشأن كل فئات القضايا ذات الإهتمام التى عرضت على الجمعية العامة حتى ١٩٨٥ ، حيث جاءت وتجئ القضايا الاقتصادية في قمة التضامن التصويتى تليها القضايا الخاصة بالمنطقة العربية .

وتميزت المجموعة العربية بمستوى معين من التجانس التصويتى ، ثم تأثر هذا المستوى بتذبذبات مردها يعود للتطورات السياسية العربية ، خاصة ظاهرة الحرب الباردة وحدوث التكتلات العربية المختلفة للدولتين العظميين .

كان لمصر بصمة على مستوى التضامن التصويتى بدون شك خاصة في معالجة القضايا العربية ولا سيما القضية الفلسطينية .

أما في عالمنا المعاصر الجديد الذى تموج به متغيرات عالمية عديدة وبعد التوجه للقطبية الأحادية فيلزم المزيد من التنسيق والتوفيق بين أعضاء المجموعة العربية العشرين حتى يكون للأمة العربية صوت مسموع ودور فعال في إدارة الأمم المتحدة للشئون الدولية التى أخذ دورها يتصاعد حتى كاد يغطى نحو ثلث الدنيا .

(٢٠) لا تطلب الجزاء إلا بقدر ما صنعت .

٢١

الأساليب الحديثة لترويج المبيعات

يتجاوز التسويق مجرد المناداة بتقديم منتجات على درجة من الجودة وتسعيرها على نحو يرضى المستهلكين وجعلها أكثر ملائمة لإحتياجات المستهلكين ، بمعنى أن الشركة مطالبة بإعداد ونشر المعلومات عن منتجاتها في إطار مواصفاتها وأسعارها ومدى ما يمكن أن تحققه من منفعة للسوق ، وعليه يصبح حتما على الشركة أن توجه نشاطها بحيث تلعب دور رجل الإتصال والمروج في نفس الوقت .

ومن ثم فإن مسئولية الشركة تجاه الإتصال تمتد من مجرد تقديم المعلومات عن المنتجات الى عملائها الى تحقيق إتصال فعال كل الأطراف التى تقع داخل المجتمع الذى تتواجد فيه المنظمة .

وهذا يعني بالضرورة أن الشركة ملزمة بمعرفة الكيفية التى تسوق بها نفسها الى مختلف المجموعات والأطراف بهدف كسب ثقتهم وتحسين سمعتها بينهم .

وعليه فإن الشركة التي تستطيع أن تكون سمعة طيبة تقوم على الثقة المتبادلة والمسئولية الإجتماعية بين جماهيرها المختلفة تصبح متفوقة على غيرها من الشركات الأخرى .

مفهوم الترويج وأهميته

الترويج هو أحد العناصر الرئيسية في المزيج التسويقى ويقصد به كل صور الاتصال بالسوق النابعة من المنتج أو البائع ولمواجهة نحو السوق بغية خلق وتنمية الطلب مما يؤدى في النهاية الى زيادة أرباح المنظمة القائمة بالترويج .

الترويج إذن هو عملية إتصال (مباشر كانت أو غير مباشر) وهو موجه الى العملاء المباشرين أو المستهلكين النهائيين ، كما قد يكون موجها الى جماعات أخرى عامة لخلق مناخ التنمية وتدعيم المركز الربحى للمنظمة .

وعلى ذلك نجد أنه لا يستغنى أى برنامج تسويقى عن الترويج كعنصر أساسى فيه ، وقد يتخذ الترويج صورا متباينة ، وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر إلا أنه دائما موجود ، وتنتج حتمية الترويج من تعريف المشترى بوجود السلعة ، وإقناعه بعد ذلك بأنها أقدر من غيرها على إشباع إحتياجاته ، ثم دفعه الى إتخاذ قرار بشرائها ، وشرائها بالفعل ثم تكرار شرائه لها في المستقبل ، وقد حدد لازوركورين " .

خطوات العمل البيعى فى ست خطوات هى :

١ - عمل الإتصال المبدئى مع العميل المحتمل .
٢ - إثارة إهتمامه بالسلعة .
٣ - خلق تفضيله لعلامة أو سلعة معينة .
٤ - حل مشكلة شرائية للمستهلك بسلعة معينة .
٥ - الحصول على أمر الشراء .
٦ - ضمان إستمرار تعامل العميل مع الشركة .

تتقاسم أدوات وصور الترويج المختلفة عبء أداء هذه المهام الست بدرجات متفاوتة ، حيث تختلف فاعلية كل منها في أداء كل حطوة تبعا لطبيعتها وطبيعة السلع وطبيعة الطلب وظروف المنافسة وظروف السوق ودرجة جودة السلعة وتميزها عن غيرها وتكاليف استخدام أساليب الترويج المختلفة والتقدير الشخصى لمتخذ القرار والأموال المتاحة بالشركة لانجاز العمل الترويجى وغير ذلك من العوامل والمهم أن ندرك أن وسائل الترويج المختلفة تتكامل وتتكاتف معا لانجاز العمل لكل واحد .

إن الترويج – شأنه شأن أى نشاط إنسانى – هو نشاط موجه نحو أهداف معينة ، أو هو نشاط هادف وهو يستمد هادفيته من الحاجة الملحة اليه في المجتمعات المتقدمة على وجه الخصوص ، حيث لا يكاد يعقل تصور مجتمع متقدم بلا ترويج وتكون أهمية الترويج – كما وضحنا سلفا – فى كونه أداة البائع في الإتصال بعملائه الحاليين والمرتقبين لينقل اليهم أفكار معينة بفرض التأثير فى سلوكهم . ومن ثم فهو أيضا أداة البائع في التأثير على عملائه الحاليين والمرتقبين وذلك من خلال إقناعهم بالتعرف بطريقة معينة عن طريق تقديم المعلومات وأدوات الحفز المختلفة من أجل إقناعهم بوجوب أحد وسائل المنافسة المتاحة للبائع ، فعن طريقه يمكن خلق ميزه على المنافسين ، فلا فائدة من سلعة جيدة ، وقناة توزيع فعالة وتسعير مناسب ما لم يعرف المستهلك بوجود السلعة ويقتنع بقدرتها المتوقعة على إشباع حاجاته ، وهذا هو دور الترويج – الإتصال للتعريف والتأثير ولا تقتصر أهمية الترويج على القطاع السلعى فقط بل تمتد أهميته أيضا بالنسبة للقطاع الخدمى ، سواء التى تهدف منها للربح (وحدات الجهاز الحكومى) من أجل تعريف الجماهير بالخدمات المقدمة وكيفية الإستفادة منها . كما لا تقتصر أمية الترويج على حالة سوق المشترين حيث الوفرة من السلع والخدمات ولكن أيضا له أهميته في حالة سوق البائعين من أجل ترشيد توزيع العدد المحدود من السلع والخدمات على المستهلكين .

(من ملفات التنمية الإدارية بمركز القرار للإستشارات)

(٢١) العاقل من لا يتكلم بما لا يدرى .

٢٢

متى يشتغل رجال الأعمال بالسياسة ؟

ظلت " السياسة " لفترة طويلة كلمة شبه محرمة محظور الإقتراب منها على رجال الأعمال والمشتغلين بالتجارة والإستثمار والصناعة والمنظمات الاجتماعية والعديد من قطاعات المجتمع المدنى ، وكان ذلك أمرا طبيعيا في مصر وبعض الأقطار النامية التى شهدت في الخمسينيات والستينيات من هذا القرن سيطرة المؤسسة العسكرية - البيروقراطية بدعوى تحرير الوطن والدفاع عنه وتحقيق التنمية والتخطيط والفكر .

وحيث هبت رياح الإنفتاح الإقتصادى والسياسى كان لابد من إقتلاع هذه المصدات الفكرية التى زرعتها النزاعات الدكتاتورية لقد كان التيار السائد هو تحريم الاشتغال بالسياسة على الكثيرين .

وفي هذا الصدد لابد أن نفرق بين " الإشتغال " بالسياسة وبين " الإنشغال " بالسياسة أو الإهتمام بها كأمر إنسانى لأنه هم كل مواطن سواء الفلاح الذى فقد عرقه وربما دماءه في العراق ، و المدخر الذى ضاعت مدخراته في شركات توظيف الأموال أو الفلاح المربوط بقانون العلاقات بين المالك والمستأجر أو المصدر الذى ضاعت حقوقه في الخارج .

فالحقيقة الكبرى أن الإنسان - بهذا المفهوم -هو سياسي من الدرجة الأولى .

أما " الإشتعال بالسياسة " فهو المعني الضيق الذى يدل على إحتراف السياسة أو السعى الى مقاعد السلطة والحكم وهذه في العادة هواية بل وظيفة عدد محدود من الناس في كل العصور ، ومن الصعب القول بإمكانية توسيع دائرة المشتغلين بالسياسة لإعتبارات عملية أهمها فكرة ... القانون الحديدى للأقلية في إتخاذ القرار كما أنه من الأصعاب دفع عامة الناس للخروج من مرحلة الانشغال بالأمور السياسية بصورة هامشية بسبب ضغط الحياة اليومية الي مرحلة الإشتغال بألاعيب السياسة ومناوراتها .

هذا التقسيم الواضح في مصر بين كم هائل من الجماهير ليس لهم دور ملموس وبين صفوة من الناس غارقين الى أذانهم فى العملية السياسية يخلق نوعا من الإستقطاب الحاد بين الحكام والمحكومين .

وفي الفراغ الذى ينشأ بينهما تتسع فجوة الحرمان من المشاركة السياسية ومن ثم تنمو وتزدهر الظواهر التالية :

١ - طحالب الفساد نتيجة ركود مياه الحياة العامة

٢ - نمو النباتات المتسلقة في السلوك الإدارى والسياسى لجنى المنافع .

٣ - سيادة مناخ السلبية واللامبالاة بين المواطنين .

٤ - هبوب أعاصير التعصب والتطرف بسبب روح التذمر والسخط والحرمان .

الحل الصحيح يكمن في سد هذا الفراغ الثقافى والسياسى بين خاصة الحكام وعامة المحكومين .

وهو ما نسميه بتقوية المجتمع المدنى المنظم - ليس فقط في الأحزاب السياسية التى تتطلع الي الحكم مباشرة - وإنما الأهم في جماعات المصالح والمنظمات غير الحكومية والتجمعات الشعبية مثل النقابات ورجال الأعمال والغرف التجارية والإتحادات الأهلية التى تسعى الى التأثير في شئون الحكم والإدارة .

إنطلاقا من هذا التحليل لابد أن نرحب بالظهور المتزايد لجماعات رجال الأعمال والصناعة وإتحادات العمال والمزارعين وغيرهم- على خلفية خشبة المسرح السياسى وليس في وسطه بمعنى حقهم الكامل في

(٢٢) قوم بلا كعمل كشجرة بلا ثمر .

٢٣

تسويق أرائهم وعرض بضاعتهم ، وذلك للتأثير على صنع القرار ، طالما أن الحكم النهائى للرأى العام وصندوق الإنتخابات .

وينقسم المسرح السياسى عادة الى ثلاث دوائر : الدائرة الخضراء حيث الجمهور الواسع المتفرج والدائرة الصفراء دائرة المشتركين والمؤثرين في خلفية المسرح ثم الدائرة الحمراء حيث اللاعبين من أهل الحكم والسلطة .

هكذا تتضح أبعاد الإشتغال بالسياسية " بشكل مباشر " لرجال الأعمال فالدائرة الخضراء أمامهم هى ملك خاص بهم يتصرفون فيها كيف يشاءون وهى إدارة أعمالهم وتنمية ثرواتهم طبقا للقانون والسياسة العامة وفي إطار من المسئولية الاجتماعية أما الدائرة الصفراء وهى المسموح لهم فيها بممارسة النشاط السياسي بغرض النفوذ والتأثير السياسى " في إطار جماعات المصالح " علي صنع القرارات وتشكل السياسات العامة فهى الأكثر مناسبة لهم بحكم إنغماسهم في مشروعاتهم ولتقليل هيمنتهم على سلطة الحكم .

يتبقى أخيرا الدائرة الحمراء - وهى المنطقة المحرم دخولها على رجال الأعمال - وعلى غيره بحكم نشاط كمنتخبين أو نقابيين - وإن كان مسموحا لهم بحكم كونهم مواطنين سياسيين ... وبالمثل يمتنع على شاغلى هذه الدائرة الإشتغال بأعمال تجارية أو صناعية ... الخ أو ترك مسئولية إدارتهم الى آخرين حال توليهم المناصب القيادية أو الوزارية .

هذه المنطقة الحمراء مخصصة للصفوة السياسية الحاكمة حيث يدور التفاعل بين القادة والوزراء والزعماء الحزبيين للوصول الى السلطة أو المحافظة عليها ، وجدير بالتوضيح أن عدم إشتغال أو إستئثار رجال الأعمال بهذه الدائرة يسرى على كافة الفئات الأخرى مثل العسكريين أو العمال أو طبقة البيروقراطية والتكنوقراطية .

لأن إحتكار فريق أو فئة من الصفوة لهذه الدائرة دائرة الحكم وصنع القرار - هو العدو الأول للديمقراطية والمشاركة الشعبية حتى لا تستخدم سلطة الدولة لتنمية الثروات الشخصية والمصالح الخاصة ورجال الأعمال هم أغنياء العصر . وقد حذرت بعض إتجاهات الفكر السياسى من إنفرادهم بالحكم ، وهذا ما سعت الى منعه دول كثيرة للحيلولة دون سيطرة رأس المال على الحكم .

لكن هذه الدول وقعت في نفس الخطأ الإستراتيجى حين إحتكر العسكريون وأشياعهم الدائرة الحمراء حيث سلطة الحكم وإتخاذ القرار فحكموا بذلك بالموت علي الديمقراطية ، نعود فنقول أن إنفراد شخص واحد أو فريق وحده باللعب في مساحة الدائرة الحمراء يؤدى الى مخاطر جمة لا حدود لها ... فالأغنياء - أى رجال الأعمال - بأموالهم يشكلون قوة مؤثرة إذا دخلوا مساحة السلطة - شأنهم في ذلك شأن العسكريين - بل قد يكونون أكثر سطوة منهم .

ونفس هذا الخطر قائم في حالة سيطرة الفقراء وعامة الناس على الحكم وهم غير مؤهلين له مما يؤدى الى فوضى حكم الغوغاء .

ويذكرنا هذا المعنى في مقولة الفكر السياسى القديم الذى أكد أن الخطر يهدد الدولة إذا سيطر عليها فريق الأغنياء أو فريق الفقراء . فمتى تمكن الأغنياء من حكم الدولة فأنهم يشترونها، ومتى تمكن الفقراء من حكم الدولة فأنهم يبيعوننها .

خلاصة القول : أن الأمر المقبول هو النشاط السياسى غير المباشر لرجال الأعمال في إطار جماعات المصالح بشرط أن يتم في النور ... أما أن يتولوا قيادة الأحزاب أو المناصب الوزارية فمسألة فيها نظر !!



(٢٣) تذكر أنك لست وحدك علي التليفون .

٢٤

مؤسسات التخطيط متى تتحول الى التنبؤ الاجتماعى ؟

هذا السؤال أصبح معلقا على كل الرؤوس في ظروف التحول نحو الخصخصة واقتصاديات السوق فقد إنهارت النظم السياسية التى تعتمد علي التخطيط القومى الشامل والإدارة المركزية للاقتصاد ومن ثم تكاثرت علامات الإستفهام حول دور أجهزة التخطيط .

* لا أحسب أن مؤسسات التخطيط في بلادنا من وزارات وأجهزة وأكاديميات . عاجزة عن أن تطور نفسها وأن تكيف من وظائفهما ولا سيما أنها تضمن نخبة ممتازة من العلماء والخبراء والباحثين .

وحين تقوم المؤسسات المذكورة بوظيفتها الجديدة في التنبؤ الاجتماعى الشامل (بجوانبه الاقتصادية والسياسية والثقافية والحضارية ... الخ) فإن هذا يعنى أن تقوم بعدة مهام متشابكة في آن واحد ، أى بالتخطيط الإستراتيجى والهندسة الإجتماعية الجزئية والتخطيط المستقبلى .

* ويقصد بالتخطيط الإستراتيجى : صنع السياسات ووضع الإستراتيجيات بمعنى وضع الخطة للعمل الملزمة عند تصريف الأعمال بحيث تمنع المنظمة أو الدولة من الخضوع لما تمليه الظروف نظرا لأنها تعبر عن نظريتها الاجتماعية وإتجاهاتها ، ويتم ذلك تعبئة الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أفضل فرصة ممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة للدولة أو المنظمة . مما يعنى إختيار مجموعة من البدائل لمواجهة البيئة الحركية شديدة التغير .

* وأما الهندسة الإجتماعية الجزئية : فهى البديل الجديد الذى حل محل الهندسة الإجتماعية الكلية وهى تعد بابا مطروحا ومفتوحا للبرامج السياسية يتغلب على إشكالية الليبرالية . فى مواجهة الإشتراكية ويتجاوزها متلمسا قواعد المنهج العلمى بإعتباره وسيلة فعالة للتعامل مع الواقع .

وهى مخططات أو برامج عمل أبسط وأضيق حدودا تنصب مثلا على :

- البطالة ومكافحتها أو تطويرها : نظام تعليمى أو حماية البيئة ، وهذا يميزها عن سائر النظريات الإشتراكية والشيوعية بأنها تسعي خطوة خطوة وتبحث عن أكثر المشاكل الحاحا ، ويتنافس الرأى والرأى الآخر في الوصول للحل الأمثل . فتحل الديمقراطية محل الديكتاتورية وتقارن النتائج المتوقعة بالنتائج المتحققة فعلا ، وهذه هى روح الهندسة الإجتماعية القريبة من روح المنهج العلمي والتكنولوجى ، وبالفعل تمضى في تحقيق أهدافها باجراء التعديلات الجزئية الصغيرة وتقترب من حلول مشاكل وأوضاع أفضل بدون الوقوع في مهاوى التخطيط المركزي والشمولية .

* أما االمقصود بالتخطيط المستبقلى : فهو نوع من التنبؤ الذى يعتمد على الإستثارة الفكرية الحرة أو العصف الذهنى BRAIN STORMING ويعنى التنبؤ إستخدام معلومات الماضى والحاضر لإسقاطها على المستقبل وتصور السيناريوهات المتوقعة .

أى أن التخطيط المستقبلى هو نموذج مقترح ومطور لأساليب التخطيط السابق إستخدامها في إدارة التنمية مع تطعيمها بالمناهج الملائمة للتحليل . هذه الفكرة نابعة من تعريف جديد للتخطيط فليس هو التنبؤ بالمستقبل والإنضباط معه وإنما هو إستحضار المستقبل الى الوجود .

لقد تعثر التخطيط التقليدى بفعل ظاهرتين معقدتين: الأولى إهمال البعد المستقبلى بمضمونه الحركى الديناميكى والثانية فقدان المخططين من البيروقراطية لحيادهم وشرعيتهم وتحولهم الى مجرد واحدة من جماعات المصالح التي تضغط للتأثير على عملية صنع السياسة العامة وذلك بحكم إنحيازهم لقيمهم الذاتية الشخصية أو مصالحهم الفئوية .

أما التخطيط المستقبلى فإتجاه جديد نابع من الإحساس المرهف بالمستقبل أنه إنذار مبكر وإستعداد مسبق يهيئ لتكيف أفضل .

وبهذا تتكون لدى الناس عادة التوقع . وبذا يشترك أكبر عدد في تخيل وتحليل وتقييم إمكانيات المستقبل وإحتمالاته وبهذا المعنى الصحيح يصبح المستقبل بمثابة البؤرة التى يرتكز عليها نظرنا والمغناطيس الذى ننجذب اليه ومن ثم نستطيع القول :

بأن المستقبل هو الذى يخلق إطار الحاضر .

على هذا النحو يمكن لعملية التنبؤ الاجتماعى أن تزودنا بمتوالية بل بتصنيفه من المحتملات والممكنات والمفضلات وبذا تعنى إدارة التغيير القدرة على تحويل المحتملات الى ممكنات معينة سعيا الى مفضلات متفق عليها . وهذا هو المأمول والمنتظر لينطلق الإصلاح الاقتصادي في إطار سياسى أوسع وأرحب .

(٢٤) اعتمد دائما على ذاكرتك .

٢٥

ماذا تعرف عن التكنولوجيا المتوسطة ؟

تهتم كل من الدول المتقدمة والنامية بالتكنولوجيا فالدول المتقدمة تعتمد عليها لاستمرار تقدمها بينما تقوم الدول النامية بنقلها لتحسين أوضاعها والتغلب على مشاكلها وبالرغم من أن هذه الدول قامت بنقل العديد من أنواع التكنولوجيا من الدول الصناعية المتقدمة ، إلا أن أوضعها لم تتحسن خلال العقود الثلاثة الماضية بقدر ماكان متوقعا .

فظهرت نتيجة لذلك آراء تدعو الى إعادة النظر فى نوعية التكنولوجيا المنقولة ومدي ملاءمتها للأوضاع السائدة في الدول النامية .

وقد إمتدت الآراء الخاصة بإعادة النظر في توعية التكنولوجيا الى مجتمعات الدول الصناعية المتقدمة بالنظر للتأثيرات السلبية التى بدأت تظهر نتيجة إستخدام التكنولوجيا الحديثة التى يتم تطويرها وإستخدامها في هذه المجتمعات وظهرت مجموعات تدعو الى إستخدام تكنولوجيا تأخذ حاجات الإنسان والمجتمع بعين الإعتبار . وبالتالى فهى تدعو الى تطوير وإستخدام تكنولوجيا مناسبة لهذه الحاجات .

إن هذا النوع من التكنولوجيا يطلق عليها أكثر من إسم فيطلق عليها اسم التكنولوجيا الملائمة Appropriate Technology أو التكنولوجيا ذات الثمن المنخفض Low Cost Technology أو التكنولوجيا المتوسطة Intermediate Technolgy أو التكنولوجيا البلدية .

لذا فإن إستخدام هذه الأسماء المختلفة لا يعنى وجود إختلاف فى طبيعتها في الوقت الحاضر .

نقلا عن د . فوزى عبد الله

إدارة التكنولوجيا في الدول النامية - الإمارات - ١٩٨١)

أمـن المعلومـات

أصبحت الجاسوسية متعددة المجالات وشاملة كل نواحي الحياة في الدول والمنشآت والشركات التي تقوم بالتجسس عليها وتضم هذه المجالات :

- الإنتاج والأداء الإقتصادى .
- النشاط العلمي والتكنولوجي .
- البنية الأساسية والإستيطانية والعمرانية .
- المواصلات والإتصالات .
- السلوك الاقتصادي عند المواطنين والأفراد .

إن الصراع في الجاسوسية الاقتصادية هو صراع على حيازة المعلومات وعلى استخدام هذه المعلومة ، وكل ما يدخل في صناعة المعلومة هو محور نشاط التجسس الاقتصادى والمخابرات الاقتصادية ، ومن هنا فإن نشر الجواسيس ، وتجنيد العلماء وتجديد المصادر وتكثيف وسائل وقنوات الاتصال وتقويتها ، يتم من أجل الحصول على البيانات المطلوبة والتى تشكل المادة الخام لصنع المعلومات .

وتتوقف نوعية وجودة البيانات التى يقدمها الجواسيس على نوع التدريب الذى تلقونه ، وعلى كفاءة التخطيط والتوجيه والمتابعة وعلى كفاءة الإشراف على أعمالهم ، ونوع الإرشاد الذي يقوم به المسئولون عن تشغيلهم .

(نقلا عن د . محسن الخضيرى
الجاسوسية الاقتصادية)

كيـف تنمـي صـادراتك ؟

السوق الإسترالى من الأسواق المفتوحة فلا توجد قيود كبيرة تمثل عوائق أمام الواردات من الدول الأخرى .

* هناك منافسة شديدة من جانب الدول المصدرة خاصة دول جنوب شرق آسيا .

* المستورد الإسترالى يتصف بالحرص الشديد والتأنى في إتخاذ قرار التعامل ولا يبذل جهدا للبحث عن أسواق جديدة للتعامل معها إلا أنه يرحب بأى تعامل إذا ما أتيحت الفرصة فالسوق الإسترالى سوق أسعار أولا وجودة ثانيا .

* يتردد المستورد الإسترالى في قبول العروض التى لا تتضمن الشحن خوفا من تأخر وصول البضائع .

(٢٥) تنظيم العمل يوفر نصف الجهد .

٢٦

القرار ... بين الإدارة والقانون

القرار في علم الإدارة العامة عبارة عن محصلة دراسات وآراء وأفكار ومناقشات وإتصالات ... أى أنه النتيجة المستخلصة عن الدراسات المعدة سلفا .

والقرارات ليست بالضرورة تكون هابطة من أعلي الى أسفل بل أنه في بعض الأحايين قد تكون نابعة من أسفل لأعلى ، وذلك من خلال المعلومات والآراء التى تبديها القاعدة للقيادة ثم تقوم القيادة ببلورة إياها في شكل قرار صادر من أعلى الى أسفل .

القرار في علم الإدارة يختلف عن القرار في علم القانون من زاوية أن قرار علم الإدارة لا يقبل السحب الإدارى ولا الإلغاء القضائى لأنه إذا صدر فستبقى آثاره قائمه حتى ولو سحب إداريا من الناحية القانونية . لذا يتعين توخى الدقة التامة قبيل إتخاذ القرارات وهذا يستلزم :

١ - دراسة المشكلة .

٢ - تجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار القرار الخاص بالمشكلة المطروحة .

٣ - تدقيق المعلومات والبيانات فيستبعد منها المعلومات غير الدقيقة والزائدة .

٤ - إصدار القرار .

ولكن السؤال المطروح الآن ما هو القرار المتخذ ؟

هل قرار إيجابى أم سلبى ... الخ .

إن الإجابةعلى هذا السؤال تملى ضرورة أن تكون هناك بدائل عديدة أمام جهة الإدارة ويتم تقييم مزايا وعيوب كل بديل في محاولة لإختيار أنسب الحلول أكثرها مزايا وأقلها عيوبا . فقد يكون في بعض الأحايين أن أنسب جزاء يوقع علي المخالف هو "الأجزاء " وقد تكتفي جهة الإدارة بإجراء التحقيق الإدارى فقط دون التصرف فيه .

** وجدير بالذكر في هذا المقام أن المشاركة في إتخاذ القرار هو أمر مطلوب والمشاركة ذات بعدين هما :

١ - مشاركة القاعدة : بإستطلاع آرائهم فهذا يكون ذى أثر حسن من الناحية النفسية ، فضلا عن أن إشراكهم في صناعة القرار يضمن حسن تنفيذه .

٢ - إستطلاع رأى الفنيين : من خبراء ومستشارين ، ولكن يتعين أن يكون معلومات أن الخبير والمستشار إنما يبديا الرأى دون متابعة القرار، خاصة وأن هناك إعتبارات عديدة تحيط بالقرار ليست فقط الإعتبارات الفنية بل أيضا إعتبارات إجتماعية بيئية وثالثة اقتصادية ورابعة سياسية .

هذا ويتعين على السلطة الإدارية مصدرة القرار ألا تتردد في إتخاذ القرار لأن ظاهرة التردد تعد من أكثر الظواهر التى تصيب الإدارة بأمراض إدارية يستعصى علاجها ، وأن أسباب التردد عديدة أهمها عدم القدرة علي إتخاذ القرار الرشيد أو الخوف من الرأى العام أو الخاص .

ولعلاج هذه الظاهرة فيتعين الإهتمام بالتدريب الإدارى حتى يتم تنمية القدرة على إتخاذ القرار الرشيد وكيفية ذلك كما أنه يتعين أن تدرك السلطة مصدرة القرار أن : "نصف الناس أعداء للحكم إن عدل " وبالتالى فإن وجود معارضين للقرار هو أمر طبيعى وعلى مصدر القرار أن يسبب قراره في محاولة لإقناع الكافة بما إتخذه .

كما يتعين على السلطة مصدرة القرار أن تختار الوقت المناسب أيضا لإصدار القرار ...

ويجب عليها أيضا أن تتابع ما أصدرته من قرارات

تعـريف القـرار الإدارى

القرار الإدارى هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة ، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح ، وذلك بقصد إحداث مركز قانونى معين ، متى كان ممكنا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه إبتغاء مصلحة عامة

(نقلا عن د . صلاح الدين فوزى
مهارات المدير الناجح - أبو ظبى - ١٩٨٧)

(٢٦) تجنب إقامة العلاقات المشبوهة .

من يتخذ قرارا إداريا فعالا ؟

إن دراسة تجارب القيادات الإدارية الناجحة تؤكد أن هذا النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة لجهود سطحية ، إنما جاء نتيجة توافر صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من إتخاذ قرارات سليمة في عمله ، الأمر الذى أدى الى نجاحه في العمل طالما أن إتخاذ القرارات يعتبر محور العملية الإدارية .

إن متخذى القرارات الإدارية عالية الكفاءة يشتركون معا في إثنتى عشرة صفة شخصية وهذه الصفات هي :

١ - إتساع الأفق : حيث يركز على الصورة الكلية للمنظمة بفرض التعرف علي الفرص المتعددة وإمكانيات تحقيقها .

٢ - عدم الرضا : يدرك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه وأن يسعى لتطبيق هذا الأسلوب .

٣ - الحساسية : أن يكون له إحساس مفرط بالموقف قبل وأثناء وبعد إتخاذ القرار .

٤ - محفز : يجدد ويبتكر وفي الوقت نفسه يستجيب لآراء الآخرين .

٥ - يستغل الفرصة : يبحث عن الفرص المتاحة ويتطلع الى فرص أفضل ويبعد عن الفرص الغير ملائمة .

٦ - التنمية الذاتية للمهارات : ويهتم بتنمية مهاراته ولا يهتم بالتجديدات .

٧ - مجدد : تطوير أساليب جديدة للقيام بأداء الأشياء .

٨ - بعد النظر : توافر القدرة على توقيع الأحداث المقبلة والتنبؤ بمسيراتها والإستعداد لها .

٩ - السخاء الفكرى : يسعى لإستشارة الآخرين في عملية إتخاذ القرار .

١٠ - القدرة علي التقييم : يضع الأمور كلها في صورة تقييمية . ويسأل نفسه دائما عن مدى عمل ماله وللغير .

١١ - القدرة على تقدير المنفعة : ينتج المدخل القائل بأن الغاية تبرر الوسيلة .

١٢ الشجاعة في تحمل المخاطر : يتحمل المخاطر ويتحملها طالما أنها تتعلق بالمسئوليات الملقاه على عاتقه ويرغب في تحمل مسئوليات جديدة .

(من ملفات التنمية الإدارية بمركز القرار للإستشارات)

أنواع القرارات الإدارية

أولا - من حيث المدى :

١ - قرارات تنظيمية : وهي تلك القرارات المتضمنة لقواعد عامة ملزمة تنطبق على عدد غير محدد من الأفراد .

٢ - قرارات فردية : وهى التى يكون الخطاب فيها موجها لفرد أو أفراد معينين بذواتهم .

ثانيا - من حيث التكوين :

١ - قرارات بسيطة : لها كيانها المستقل مثل القرار الصادر بتوقيع جزاء إدارى .

٢ - قرارات مندمجة : وهى التى تدخل في تكوين عملية قانونية تتم على مراحل مثل إجراءات نزع الملكية

ثالثا - من حيث اثر القرار بالنسبة للأفراد :

١ - منها ما هو ملزم للأفراد .

٢ - ومنها ما يقتصر أثرها على الإدارة فقط مثل المنشورات والتعليمات المصلحية .

رابعا - من حيث رقابة القضاء :

١ - منها ما يخضع لرقابة القضاء الغاء وتعويض .

٢ - ومنها مالايخضع لأية رقابة قضائية ، وهذه الطائفة تسمى أعمال السيادة أو الحكومة مثل قرار إعلان الحرب وقرارإعلان حالة الطوارئ .

النكتة والقرار

سمع الرئيس جمال عبد الناصر نكتة أثناء أزمة الأرز تقول : أن مواطنا من القاهرة سافر الى الاسكندرية بعد أن عرف أن الأرز يباع هناك وفى القطار سأله الكمسارى

- على فين ؟
- رايح إسكندرية .
- ليه يا أستاذ ؟
- علشان أشترى رز (وعند محطة طنطا تبعد عن الاسكندرية ١٠٠ كم) .

قال له الكمسارى :

- إنزل هنا .
- ليه ... أنا رايح إسكندرية
- إنت مش رايح إسكندرية علشان رز
- أيوه .
- طب ! إنزل ... الطابور بيبتدى من هنا .

وكان لهذه النكتة تأثير كبير على قرار الرئيس الذى أمر وزير التموين على الفور بتوفير الأرز بأى طريقة .

(٢٧) التعاون أساس العمل الناجح .

٢٨

مكتبـة القـرار

إسم الكتاب : Decision Making
Proven methods for better decision

المؤلف : Paul Moody

الناشر : MC Graw Hill book company (1993)

يتكون الكتاب من عدة فصول تشمل صانعو القرار وقرارات المجموعة والعلاقات الإنسانية والأسلوب غير الرياضى لصنع القرار وتحليل أسلوب التقييم ومراجعة البرامج وتحليل مجال القوة وخرائط "مودى" و "أشجار القرار " وقيمة المعلومات ونظرية الإستخدام والإحتمال والإحصاء .

يبدأ المؤلف بشرح مفهوم دوائر القرار موضحا أهمية القرار وإقتران ذلك بالسرعة التي تتقدم بها خلال هذه الدوائر ، وكذلك العناصر التى تميز بين قرار هام وآخر روتينى وبزيادة المعلومات التى نجمعها تزداد التكلفة وتزداد الفائدة التى تنبثق من هذه المعلومات الإضافية . وكلما جمعنا معلومات أكثر كلما نقصت المخاطرة غير المحددة ، وإن كنا نصل في النهاية الى نقطة معينة عندها لا تزيد عملية جمع المعلومات من فاعلية القرار النهائي . أما التأخير في جمع المعلومات فإنه يعبر النقطة المثلى للقرار ويزيد من التكلفة النهائية .

ويستعرض المؤلف النمط الشخصى لصانع القرار أخذا في الإعتبار قدر المخاطرة التى يمكن له أن يقدم عليها ، وكيف يتغير ذلك تبعا للإلتزامات المطلوبة . فكلما زادت المخاطرة إنخفض الإلتزام .

ويتطرق المؤلف الى مستقبل وحدود صانع القرار العملى وكذلك دور الرجل الاقتصادى فى هذا المستقبل .

أيـن يصنـع القـرار ؟

ويقسم المؤلف صانعى القرار تبعا لردود أفعالهم في مواقف معينة ، وكذلك مبدأ النظرية الكلاسيكية للقرار والتى مؤداها أن القرار يجب أن يصنع في المستويات الأدنى من المنظمة ويشرح المؤلف كيفية تنفيذ ذلك .

كما أوضح المؤلف الإتجاهات التي من الممكن أن تؤثر فى صانع القرار مشيرا الى أن أفضل طريقة لتجنبها هو أن تدركها جيدا وأن تراجع عملية صنع القرار بإستمرار تجنبا للوقوع في واحدة من هذه المصايد العديدة .

ثم ينتقل المؤلف بعد ذلك الى مجموعات صنع القرار فيذكر أن القليل جدا من القرارات هو الذى يتخذ في عزله وعلى إنفراد فدرجة ونوع مجموعة عملية صنع القرار تتغير مع كل عملية تنفيذية وكل مشكلة لكن في الغالب فإن كل القرارات يتخذها أكثر من فرد واحد .

(٢٨) الإسراف إتـلاف .

٢٩

الجماعات والقرار

وقد أمدنا علماء الاجماع بالخطوط المساعدة في عملية صنع القرار والتي كان يتم تجاهلها في الأيام المبكرة للتطور الصناعى ويناقش المؤلف بشئ من التفصيل بعضا من خصائص سلوك الجماعات لبيان فوائد مجموعات صنع القرار ، بالإضافة الى ذلك وضع المؤلف خطوطا عامة لنوعية صنع القرار التى ربما تصنعها المجموعة ويفحص المؤلف العوامل التي تؤثر على السلوك الأساسي للجماعة ويشرح كيف يؤثر كل عنصر على القرار النهائى .

ويتطرق المؤلف الى وظائف قادة الجماعات وكيف يمكن لهذه الوظائف أن تخدع عملية صنع القرار .

ويشرح المؤلف مزايا وعيوب قرارات اللجان ومجموعات العمل لكنه يؤكد ضرورتها وأنه من الممكن التركيز علي نقاطها الإيجابية القوية .

ويتطرق المؤلف الى بعض الأعمال العلمية الاجتماعية إعتمادا على العلاقات الإنسانية في المجال الصناعي ، حيث تأثرت وتغيرت عملية صنع القرار في الصناعة الحديثة .

من يتأثر بالقرار ؟

وفى فصل بعنوان " تحليل القوى " يعرض المؤلف المفهوم الأساسى لأى موقف تتحكم فيه عدد من القوى المؤثرة عليه فهذه القوى تدفع في إتجاهات مختلفة وبتعريفها يكون من المحتمل أن نسيطر على القرار الذى ستتخذه تلك القوى . وفى قرار قاطع وحاسم - بنعم أم لا - فإن الإتجاه الصحيح يمكن أن يحدد بالمعرفة الكمية للعناصر ذات الصلة بالموضوع

وهناك ثلاث خطوات تتبع في هذا التحليل :

١ - تعريف القوى .
٢ - دراسة القوى تبعا لأهميتها .
٣ - القرار يتم إتخاذه بناء على المعلومات المتاحة والنتائج المرغوب فى تحقيقها .

ويختتم المؤلف كتابه مؤكدا على أن المدير يجب أن يكون متفاهما مع دوائر صنع القرار وأدواتها ... ويلى ذلك الإهتمام بخصائص صانع القرار على المستويين الشخصى والجماعي .

ولأن معظم القرارات تؤثر على أناس آخرين ... فإن المدير لا يمكنه تاجهل تأثير القرار علي العلاقات الإنسانية خاصة عند إختيارتكنيك صنع القرار .

كما أن التمثيل البيانى لمشكلة محدودة يمكنه أن يأخذ عددا من الصور ومن المهم فهم نظريات الإحتمالات والاحصاء لأنها ستساعد على العرض البيانى لهذه المعلومات .

حتمية المخاطرة

يتبقى بعد ذلك عنصر هام وضرورى ليكون المدير صانع قرار ناجح ... هذا العنصر يرتبط بالحقيقة التى مفادها أن هناك عنصر مخاطرة في كل مواقف القرار والشخص الذى لا يملك إرادة المخاطرة لن ينجح أبدا كمدير .

فالمدير الذى لا يملك الإرادة والرغبة لتقبل المخاطرة في صنع بعض القرارات الخاطئة ، لن يمكنه أن يصنع قرارا على الإطلاق والمدير يجب أن يكون لديه الحكم السليم لمعرفة كم المعلومات التى يحتاج الى جمعها ... والذكاء في إتقان معرفة والإلمام بهذه المعلومات ... والشجاعة لإتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر للمخاطرة .

وهذه الكفاءة والقدرة على قبول مسئولية إتخاذ القرار - أيا كانت نتائجه - هى التى تفصل بين صانع القرار العادى التقليدى ... وبين أولئك المتميزين والقادة في هذا المضمار Superior

(إعداد : عادل سيد أحمد)

(٢٩) فكر قبل أن تعبر .

٣٠

إنقاذ مركب الحياة

دور جديد للأمم المتحدة في ظل التغيرات الحادة التى يشهدها العالم ... لنقترب قليلا من ربان هذه السفينة لنعرف كيف يحاول مواجهة موجات البحر العاتية ... مثقلا بهموم العالم المتعددة شرقا وغربا ... وشمالا وجنوبا وتباينات شديدة بين مصالح تتلاقى وتتعارض ليس على مستوى العالم فحسب بل على مستوى القطر الواحد .

* وجه الرئيس يلتسين بعض الانتقادات الى الأمم المتحدة فما رأيكم ؟

إن الأمم المتحدة ليست إلا مجموعة مكونة من ١٨٠ دولة وبالتالى فإن إتخاذ قرارات بشرط موافقة هذه المجموعة الكبيرة من الدول ليست عملية سهلة ميسورة بل عملية تحتاج في الغالب الى وقت .

* وهل لديكم تصور خاص حول عمل ونشاط الدول الجديدة في رابطة الكومنولث ، الأعضاء السابقين في الاتحاد السوفيتي السالف ؟

أطرق الدكتور وأجاب :

أولا - أرحب بهذه الدول الجديدة لأنها تساعد في عالمية الأمم المتحدة .

وثانيا - لقد وضعت خطة خاصة لمساعدة هذه الدول دبلوماسيا وفنيا وسوف تفتح مكاتب للأمم المتحدة في عواصم كل هذه الدول ولكن على مراحل لأسباب تتعلق بميزانية الأمم المتحدة وجميع المنظمات الدولية الأخرى وسيكون بها مكاتب للشئون الاقتصادية والاعلامية والفنية وغيرها .

ثالثا - أتمنى أن يمكنني وجود هذه الدول من تدعيم مكانة الأمم المتحدة في العالم وفي الوقت نفسه مساعدة هذه الدول على دخولهتا الي المجتمع الدولى

* وهل ترون تصنيفا أو صياغة أو خطة لإنعاش هذه الدول المستقلة تتمكن بها من تجاوز مراحل

حين نلتقى معهم فوق القمة نستنشق عبير الخبرة ورحيق التجربة



د . بطرس غـالى

تأخر خروجها للساحة الدولية ؟

وضع د . بطرس غالى يده على جبهته ثم قال :

الخطة هى من خلال المكاتب الموجودة التي ستفتتح في كل عواصم دول رابطة الكومنولث ومن خلال الزيارات والبعثات التى أوفدت وستوفد من الأمم المتحدة .

لقد أوفدت بعثات متعددة لهذه البلاد الجديدة وإتصلت بالقائم بأعمال رئيس دولة جورجيا السيد إدوارد شيفرنادزه ودار بيننا حديث تليفونى هو فى جورجيا وأنا بموسكو ، وإتفقنا على إيفاد بعثة من الأمم المتحدة في الأيام القادمة الى تبليسى لكي نتابع تنفيذ الإتفاق (إتفاق الدول الثلاث جورجيا وإبخازيا وروسيا) على إيقاف إطلاق النار وسحب القوات العسكرية . وهو الإتفاق الذى ساهم به يوريس يلتسين في مصالحة رئيس جورجيا شيفرنادزه مع رئيس برلمان إبخازيا أردارينبا .

نحن على إستعداد لمساعدة الكومنولث الجديد على أداء مهمته مثلما نساعد منظمة الوحدة الأفريقية أو منظمة الدول الأمريكية أو المجموعة الأوروبية أو غيرها من المنظمات الإقليمية .

إذن فالتعاون بين الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية هدف من أهداف سياستي في الأمم المتحدة .

ويضيف الدكتور غالى أنه قد استدعى لموسكو مدير

(٣٠) التواضع صفة العظماء .

٣١

برنامج الأمم المتحدة للتنمية لمعاينة واقع الدول المستقلة في رابطة الكومنولث .

* فى أكثر من مناسبة فى المؤتمرات التي حضرتموها في موسكو أو اللقاءات العلمية التى دعيتم اليها كثر الحديث عن تفجر مشكلة القوميات في العديد من المناطق بالعالم فهل ترون أن هذه مسألة جديرة بالإعتبار وإعادة التقييم .

* لم تغب قط مسألة القوميات عن بالنا وإهتمامنا ، وهي موجودة في أبحاث لجنة حقوق الإنسان وتبحث الأن في جنيف بسويسرا ، ونحن بصدد إصدار دراسة دولية عن الأقليات القومية وأكثر من ذلك أعمل علي تدعيم مركز حقوق الإنسان في جنيف لهذا عينت شخصية جديدة هو العلامة الأفريقى البارز من السنغال ابراهيم آفال وهو حجة عالمية في القانون الدولي .

ولهذا التعيين أكثر من مغزى منها أننى إخترت أفريقيا لكى يتولى هذا المنصب وهو بدوره سيتولى الإشراف والتنظيم لمؤتمر حقوق الإنسان الذي سينعقد في فيينا بالنمسا في العام القادم ، وقد إنعقد المؤتمر التحضيري لهذا المؤتمر هنا في موسكو . ولهذا فمن خلال مؤتمر حقوق الإنسان أمل أن نساهم في تعبئة الرى العام .

* دار حديث كثير حول ما يسمى التفكير العالمى الجديد والنظام العالمى الجديد فهل ترون أن هناك نظاما عالميا جديدا ؟

لم ينتظر الدكتور غالى بل بادر بالقول ؟ لا أستطيع أن أقول أن هناك نظاما عالميا جديدا . لكن استطيع القول أن هناك أوضاعا جديدة بعد إنتهاء الحرب الباردة وأن هناك إهتماما جديدا بالأمم المتحدة وأن تتعاون فى إطار الأمم المتحدة ، وإذا كان واردا فنسطتيع أن نقول أن هذه السمات هي النظام الدولى الجديد ... المهم ليس عبارة " النظام الدولى الجديد " بقدر ما هو مهم أن نعمل وأن نجد أساليب جديدة لمعالجة القضايا الجديدة التي نشأت بعد إنتهاء الحرب الباردة .

* خلال الشهور الثماني المنصرمة من عملكم بالأمم المتحدة كيف كانت درجة إنطباق توقعاتكم السابقة مع الواقع وماذا حققتم من توقعاتكم وخططكم ؟

تمهل السكرتير العام للأمم المتحدة ثم قال :

كنت أتوقع أن هناك مشاكل واردة . لكننى أعترف بأن المشاكل التى واجهتها من الناحية العددية والناحية النوعية تفوق توقعاتي ... توقعت أننى سأستطيع أن أعمل على إصلاح الأمم المتحدة في وقت قصير وتبين لى أن الإصلاح في حاجة لوقت أطول بكثير ... هذا عن التوقعات التي لم تتحق ، ولكن هناك توقعات تحققت ، منها أننى نجحت في أن أحافظ علي التوازن بين إهتمامات الأمم المتحدة المرتبطة بالعلاقة بين الشمال والجنوب .

أقول أننى نجحت في المحافظة علي هذا التوزان كما نجحت في تجديد رؤية الأمم المتحدة بالنسبة لقضايا صناعة السلام وسياسة الحفاظ على السلام وقد ظهر ذلك ورقة عمل سميث " أجندة السلام " وقد ترجمت هذه الورقة الى اللغة العربية وتناقش الورقة حاليا في مجلس الأمن كما تناقش في أهم دول العالم مثل الولايات المتحدة وروسيا .

ففي الولايات المتحدة تكونت لجنة تضم هيئات ووكالات مختلفة لتتولى دراسة هذه الورقة . كما وجدت في موسكو إهتماما كبيرا بهذه الورقة من كافة الأوساط والمعاهد العلمية المتخصصة وكلها معنية بدراسة هذه الورقة والورقة تتضمن عشرات من الأفكار والمشروعات ولا أتوقع أن توافق كافة الدول على كافة الآراء ولكن يكفيني أن تتم الموافقة علي مجموعة من هذه الأفكار ، وفى هذا الصدد يسعدنى أن أشير على سبيل المثال الى أن الخطبة الإفتتاحية التي ألقاها الرئيس عبده ضيوف في قمة رؤساء دول عدم الإنحياز في جاركاتا تضمنت صراحة تأييده للورقة التى قدمها الأمين العام . كما أن رئيس أندونسيا سوهارتو أعلن أنه يؤيد الآراء المتضمنة في هذه الورقة ، كذلك قال الرئيس الفرنسى فرانسوا

(٢١) كلام الزجل ميزان عقله .

٣٢

ميتران أنه يؤيد صراحة الورقة ، خلاصة ذلك أننى أشعر بتأييد مجموعة كبيرة من الدول وأمل أنه من خلال هذا التأييد أن أعمل علي تجديد الأمم المتحدة وتقوية وتدعيم دورها في القضايا الدولية .

* وكيف تفسرون بأنه منذ توليكم منصبكم فى يناير وحتي الآن تزايدت التفجيرات المخيفة للمشاكل القومية ؟

ردى هو أن الحرب الباردة كانت الي حد ما عامل تجميد للأمم المتحدة ، كما جمدت التناقضات داخل كل معسكر من المعسكرين على حده . وتمثل ذلك فى أن المعسكر الشرقى هو عدو الولايات المتحدة . كما أن الولايات المتحدة كانت هى العدو اللدود للمعسكر الشرقى بقيادة الاتحاد السوفيتى السابق ، وما أن انتهت الحرب الباردة وتلاشت صورة العدو عن كليهما حتى تلاشى التماسك الذى كان يجمع بين أعضاء المجتمع الغربى من ناحية أخرى وظهرت على السطح الخلافات وحرب القوميات والصراعات الإقليمية .

* وفى تقديركم هل ستنحصر هذه الخلافات أم تستمر كتفاعل متسلسل من المتفجرات .

قال الدكتور بطرس غالى :

توقعاتى إذا تحركت الأمم المتحدة فمن السهل إحتواء هذه التيارات الباعثة للخلافات ومن الطبيعى أن تحتاج عملية الإحتواء لبعض الوقت وسيكون في تقديرى من مهام الأمم المتحدة أن تساهم في هذه الظواهر الجديدة والمنازعات الإقليمية وبمساعدة المنظمات الإقليمية ذاتها أيضا .

* تردد أن القوتين العظميين الولايات المتحدة والإتحاد السوفيتى السباق كانا يقسمان العالم وكانت الأمم المتحدة ترجع لهم بغية التعرف على ما ينتويانه ويقال الآن أن هناك قوة واحدة عظمى بعد تفكك الإتحاد السوفيتى فهل نحن مقبلون على نوع من إستقطاب قطب واحد ؟

* أسرع بطرس غالى قائلا أنا غير موافق على هذا لا يوجد قطب واحد بل العكس هو الملاحظ لقد إنتقلنا من القطبية الثنائية الى التعددية لمراكز القوى في العالم وتعددية المراكز في العالم هى من العناصر التى ساهمت في تفجير الحروب المحلية والمنازعات القومية هل تستطيع أن تقول أن الذى وقع على سبيل المثال في بلد الصومال مرتبط بسياسة مضادة لدول كبرى أو أنه حدث بسياسة مضادة أو مناهضة لدولة أخرى أنها حرب ضارية ولماذا وقعت هذه الحرب ؟ كان هناك تماسك من قبل تخيل أستند على تصور وجود عدو مشترك وكانت الصومال كدولة تدخل في مقتضيات الحرب الباردة بين المعسكرين ، وانتهت هذه الحرب الباردة فانفرط العقد وزاد التسيب .

* وماذا تستطيع أن تقول للعرب بغية أن يتمتعوا بإطلالة رشيدة ورزينة وهم يقتربون من تخوم القرن الحادى والعشرين :

قال وهو يتنهد بصوت خفيف حافل بالشجن !

هذا سؤال صعب ... !! سوف أجيب بلغة بسيطة فأقول أنه يكمن فى الإنفتاح علي العالم بأفكاره وتياراته المختلفة لأن الإنفتاح ساعدا كثيرا من الدول المختلفة في التخلص من تخلفها الفكري والاقتصادى والاجتماعى الإنغلاق هو الذى يؤدى الى المزيد من التخلف والإنفتاح الساعد الحقيقى في قهر التخلف .

* بوصفك أستاذا في العلوم السياسية هل ترون أن عصر الأيدولوجية والمذهبية قد إنحصر وانتهي كما يتصور البعض .

* رفع سبابه يده اليسرى قائلا لاأوافق على هذا الرأى القاطع لأن الأيدولوجيات الجديدة وارد ظهورها ولكني أنادى بإنفتاح على الفكر بنفس القدر الذى أنادى به على الأيدولوجيات والمذاهب علي نطاق العالم كله .

* هل تعتبرون الأمم المتحدة فوق الأيدولوجيات ؟

أسرع قائلا هو الصحيح الأمم المتحدة أداة قدمت وتقدم للدول للإستفادة منها ومساعدتها على التغلب على ما تواجهه من مشاكل وتسوية منازعات مع غيرها وقهر التخلف .

الأمم المتحدة أداة لإيجاد أفكار جديدة وبرامج جديدة قد تساعد دول العالم في التخلص من معظم مشاكلها الأمم المتحدة أداة وإطار وناد وملتقى .

* وماهى أولويات هذا النادى :

على الفور أجاب السلام في العالم لأنه بدون إستتبابه لن نستطيع أن نتقدم نحن موجودون على سفينة كبيرة فإذا إنزلقت نحو القاع فيستغرق ركاب الدرجة الممتازة والأولى وباقى الدرجات على السواء لابد من إنقاذ مركب الحياة .

نقلا عن : عبد الملك خليل - الأهرام ١٩٩٢/٩/٩

(٣٢) أضعف الناس من ضعف عن كتمان سره .

إقـرا فـى هـذا العـدد :

لا تقل لا اعـرف ... بل جرب

لا تقل لا استطيع ... بل حـاول

لا تقل لا اعلـم ... بل تعلـم

القـرار سـلاح

* حرصنا عند إصدار هذه الموسوعة أن تغطى معظم مجالات وقضايا التنمية الإدارية وصنع القرار مع التركيز على تنمية المهارات وتحليل السياسات والإعلام والاتصال وتنمية القوي البشرية .

* هذا وتصدر الموسوعة في وقت يقبل فيه مجتمعنا على مجموعة من المستجدات وثيقة الصلة بالمتغيرات العاصفة التى يشهدها العالم في ظل تحولات النظام العالمى مما يستلزم أن نقدم للقارئ في مستويات القرار المختلفة ما يعينه على مواكبة هذه التطورات ولنوفر أمام صانع القرار البدائل المختلفة وصولا إلى قرار فعال ورشيد في عصر الأزمات والتفاوض .

* وهذه الموسوعة الجديدة مصممة أصلا لمخاطبة النخبة المسئولة عن صنع القرار وتشكيل السياسات العامة والإدارية على مستوى المؤسسات والشركات ومشروعات الاستثمار .

* فالقرار في النهاية هو سلاح الوزير والمدير وأداة السفير والخبير .

رئيـس التحـرير

موسـوعة :

القـرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليـوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

٢

دليل المفاوض الذكى

عادة ما تستهدف المباحثات الى تبادل الأفكار وهى في القليل النادر تسعى الى تغليب أفكار البعض على آراء الآخرين ، وعموما يجب التنوية الى أهمية تحديد التعريفات "فى البداية" كما أن المباحثات ليست غاية في حد ذاتها .

كما أن البعض يتوهم أنه قادر على إدارة دفة المباحثات طالما أن الله قد حباه بطلاقة اللسان ولديه معرفة باللغات وثقافة واسعة مستقاه من أجهزة الإعلام.

ولكن المسألة أبعد من ذلك ، إنها مزيج من العلم والفن والخبرة والدراية والتى يمكن عرضها بإيجاز في الآتى :

أولا ـ الرغبة في التحدث إلى الآخرين :

١ ـ التعرف على الشخص الآخر كشريك

٢ ـ الاستعداد للإصغاء والاستماع (من المونولوج إلى الديالوج) .

٣ ـ التعرف على الهدف النهائى للمحادثات .

ثانيا ـ تحديد المتفاوضين :

١ ـ التأكد من الصلاحيات المفوضة لنظرائك في المفاوضات من الفريق الآخر.

٢ ـ دع المشاكل الفنية للمتخصصين .

٣ ـ التأكد من أن الأطراف الأخرى تشغل المناصب الملائمة .

٤ ـ عدم توهم أن المحادثات على أعلى مستوى سوف تكون أسهل لأنه غالبا ما تحوطها التعقيدات والقيود القانونية فليس بالضرورة أن تكون كل الصلاحيات مستقرة في القمة .

ثالثا ـ الاستعداد العقلى والجسمانى :

١ ـ الصدق مع النفس :

* هل أشعر بأنى مؤهل لهذه المباحثات.
* هل أنا جد مقتنع بما أنوى أن أقول ؟
* هل توجد في ذهنى أشياء أكثر أهمية (التركيز الشديد) .

٢ ـ الموضوعية تجاه الآخرين :

* ما فرص المناورة الموضوعة تحت تصرفى ؟
* هل أنا متفق مع القيود المفروضة علىّ طبقا للتعليمات ؟
* هل أنا خائف من الطرف الآخر ؟
* الحذر من التأثر العاطفى بمظهر الطرف الآخر (الشكل العام . الملامح ... الخ).
* إحترام الشكليات هو من سلوك الملوك
* إحرص على حسن الهندام والمظهر اللائق (رغم تفاوت الأذواق) .
* تحاشى التحذير والتعامل المسبق ضد الآخرين .
* ميز بين الثقة بالنفس وبين الغطرسة .

(٣٤) ليست العبرة بمجد السلف بل بكرامة الخلف .

٣

رابعاً. التحيـة :

١ ـ أهمية التحية لأنها هى الاتصال المباشر الأول بين المشتركين ومن ثم تترك آثارها .

٢ ـ قدم نفسك بتواضع واعتدال .

٣ ـ طلب التعرف على الأسماء بأدب جم

٤ ـ مراعاة الشكليات الاجتماعية (تقديم مقعد للجلوس - دور المضيف - تقديم المرافقين) .

خامساً. الاتصال المباشر :

١ ـ تحقيق التماس المباشر مع تلافى الحديث في المسائل الدينية والمرض والعقائد السياسية .

٢ ـ تحديد المسئول عن بدء الاتصال ، وذلك بالاقتراب من الرجل المطلوب والوضع المستهدف) .

٣ ـ بدء الاتصال بنظرة ودودة (على عكس النظرة الباردة) وإبتسامة عريضة أو مبادرة رقيقة ، من لا يستطيع أن يبتسم لا يمكن أن يفتح متجرا .

٤ ـ إبدأ الحديث بالأشياء المحببة ... الجو الهوايات وتحاشى المحرمات (السياسة - الأيديولوجيات والدين) .

٥ ـ ابتعد عن المبالغة في (التكلفة) و (القفشات)

٦ ـ استهل الحديث بعبارة إيجابية بعيدة عن الأسف وسوء الحظ .

سادساً. موضوع المباحثات :

١ ـ تحديد موضوعات النقاش أو جدول الأعمال .

٢ ـ ترتيب أولويات الموضوعات المطروحة

٣ ـ إقامة حد من التفاهم المشترك (في المعلومات - الافتراضات - التقدير العام للأمور) .

٤ ـ تبيان أن بنود الاتفاق المزمع تدخل في صلاحيات التفاوض .

٥ ـ الاتفاق على إجراءات المحادثات (مشاورات جانبية ، زيارات ميدانية - فحص معدات... الخ) .

٦ ـ تحديد الوقت المتاح للنقاش .



(٣٥) مقتـل الرجـل بين فكيـه .

٤

هل لدينا إعلام إقتصادى ؟

في مجال الاعلام والاتصال عادة ما يهتم الباحثون بخمس أسئلة محورية ... من يقول ؟ ماذا ؟ لمن ؟ وما هو التأثير ؟

ربما تكون الاجابة على النقطتين الأوليين كاشفة لباقى التساؤلات وعلامات الاستفهام

في مجال الاعلام الاقتصادى نستطيع أن نزعم أن المتحدثين والاعلاميين هم حشد كبير من الكتاب والصحفيين والاذاعيين والمفكرين وأصحاب الأقلام والأكاديميين والدعاة والوعاظ والخطباء والمتكلمين في كل ساحة بالاضافة الى كبار المسئولين والحكوميين والقادة الاداريين .

وفي الاجابة على الشق الثانى فإن محتوى ما يقولون لا يخرج عن مجموعة من الأخبار والأنباء والأفكار والأرقام والاحصاءات والآراء والاتجاهات والتخمينات والتعليقات حول الانتاج والاستهلاك والتوزيع والأموال والادخار والاستثمار والتوظيف والتجارة والتصدير والاستيراد .

هكذا في خبطة واحدة تضعنا تلك الاجابة أمام السؤال الرئيسى هل لدينا إعلام اقتصادى؟

حتى تكون الاجابة وافية لابد أن نحاول إزالة اللبس حول بعض المفاهيم الأساسية فالاعلام يعنى إنتاج ونقل وتخزين وتبادل المعلومات والأخبار والأفكار، إنه أقرب إلى معنى " الاتصال " منه الى الأنباء (بكسر الهمزة) الذى يعنى صب الأخبار من فوق رؤوس الناس وبالقائها على أسماعهم .

أما مصطلح الاقتصاد فيعنى إجراء حوار واسع بغرض صنع سياسة عامة اقتصادية رشيدة وليس مجرد اللغط والدردشة والثرثرة حول الشئون الاقتصادية لذلك نستطيع أن ندعى أن كثيرا مما يقال في بلدنا - مع كل الاحترام لكل الجهود المبذولة في هذا المضمار - بعيدا عن "الاعلام الاقتصادى " لعدة أسباب .

أولها أن الطابع الغالب أنه " إعلام إدارى " وليس اقتصاديا لاحظوا معى ترتيب المانشيتات والأخبار وتسلسل الصور في إذاعتنا وصحافتنا ، إذ تبدأ بأقوال رئيس الوزراء ثم الوزير المختص تليها صورة رئيس هيئة القطاع وأخيرا رئيس مجلس إدارة الشركة . تماما مثل الأخبار الأمنية عن الحوادث التى تبدأ بتوجيهات مدير الأمن ثم تعليمات رئيس المباحث وإشراف مأمور القسم ... الخ .

لقد أصبحت العديد من إذاعتنا وصحافتنا المحترمة أشبه بالصحافة الاقليمية في المحافظات وفي القليل النادر تجد أخبارا عن الانتاج والاستثمار والمشروعات ورجال الأعمال ونجوم الصناعة .

(٣٦) كن كالنخيل عن الأحقاد مرتفعا يرمى بحجر فيلقى أطيب الثمر .

٥

أذكر أنى في حديث - منذ أسابيع في سهرة إذاعية تحدثت فيها عن مشوار حياتى ذكرت فيه عدة أسماء لشخصيات لامعة وعندما جاء ذكر لأحد رجال الأعمال الناجحين شطبوه بحجة الخوف من اعتبارها دعاية فكأنه يجوز لك أن تتحدث عن رجال الادارة الحكومية أيا كان شأنهم حتى لو كان شيخ الخفراء في قريتنا ، ولكن الحديث عن رجال الانتاج والصناعة فحرام حرام !!

ألا ترون معى أن هذا الوضع يعبر عن شيوع الثقافة الادارية وليس ثقافة وقيم العمل والانتاج واقتصاديات السوق والمخاطرة والبحث عن الأرباح وزيادة الانتاجية والابتكار والتجديد .

ثانيهما : أسلوب التكميم الاختيارى الذاتى لأفواه المسئولين التنفيذيين والذى فرضوه على أنفسهم ، أى القيادات الادارية العليا على مستوى الشركات والمؤسسات والبنوك والمصانع . فهناك تقليد إدارى قديم يحرم على الموظفين الادلاء بأية تصريحات أو آراء . ويبدو أن هذا قد انسحب على مديرى قطاع الأعمال العام حتى أنك لا تجد منهم أحدا يشرح سياسية مصرفه أو أهداف مؤسسته

بل أنى أذكر أحد رجال البنوك اللامعين نشط منذ فترة في مجال الاعلام بحكم صفته المهنية غير الرسمية ، وقتذاك إتهمه البعض بأنه ينظم حمله إعلامية لنفسه ، لذا نجد أن الكثيرين ينصرفون الى الدعاية الشخصية البحته في المناسبات الاجتماعية مثل إعلانات العزاء والتهانى المفتعلة وغيرها من صور الاسراف في التعبير عن مشاعرنا التى تذكرنا بضوضاء زمامير السيارات في زفة العروسة .

لكل هذا لا يحق لنا أن نتساءل ... أين الاعلام الاقتصادى .

النخبة هى أقلية ذات نفوذ تسود جماعة أكبر حجما ، وذلك بفضل تماسكها وتنظيمها .

(٣٧) الأمة التى تحفظ تاريخها تحفظ نفسها .

٦

من هو المدير العربي المطلوب للتسعينات ؟

بكل المقاييس تواجه إدارة المؤسسات العربية عالما جديدا وعصرا فريدا في تحولاته وخصائصه الأمر الذى يفرض مجموعة من التحديات البيئية في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على صانع القرار بشكل ينبغى معه أن يستجيب المدير العربى له بكفاية وفعالية واقتدار فمن هو هذا المدير العربي الجديد الصالح لحقبة التسعينات .

حين نمعن النظر في المؤسسات العربية والنظام الادارى بشقيه (العام والخاص) فسوف نجد أن هناك عدة أنماط من المديرين أفرزتهم التجربة الاقتصادية المعاصرة لعل من أبرزهم أربعة نماذج هى نموذج المدير الأمير ، المدير السفير ، المدير الخفير ، ثم المدير الوزير .

١ - **المدير الأمير** : أى الذى يملك ولا يحكم ويحدث في المراحل الأولى لإنفصال الملكية عن الادارة حيث نجد مثل هذا المدير يهتم بجنى الثمار وتكديس الأرباح بصرف النظر عن فاعلية المشروع وكيفية سير العمل فيه (فلا يعنى بعلاقات العمل والادارة) ولكنه يهتم أكثر بتأمين بقاء المشروع أو المؤسسة حيث أنه يعتبر بمثابة ملك خاص له .

وهذا الوضع نجده في شركات القطاع الخاص الكبرى التى يترأسها أصحابها ، كذلك في الدول العربية التى تأخذ بأسلوب التخطيط التأشيرى وبالذات في قطاعات السياحة والخدمات والمصارف والبنوك ... الخ .

٢ - **المدير السفير** : وهو خطوة على طريق انفصال الملكية عن الادارة فيحل محل المدير الأمير (المالك) مدير يمثل رأس المال لدى المشروع فهو يسعى الى حماية مصلحة المستثمر ولايعبأ بالعاملين ولا بجمهور العملاء .

هذا النموذج نجده في المشروعات الصناعية والمنظمات الاقتصادية التى تلقى منافسة خارجية وداخلية قولية كذلك في الصحافة وأجهزة الاعلام كالاذاعة والصحافة وغيرها .

٣ - المدير الخفير (أى الحارس البدائى التقليدى) أنه يذكرنا بالحارس الواقف أمام أحد البنوك الكبرى يؤمنه من السرقات الخارجية في حين أن معظم السرقات داخلية تجرى بطرق حديثه سواء بالاختلاس أو التواطؤ أو الديون المعدومة أو تحويل الأرصدة بواسطة الكمبيوتر .

هذا النمط نجده في الإدارة المصلحية الحكومية ومؤسسات الخدمات في مجالات

٧

الصحة والتعليم كالمستشفيات والمدارس والجامعات حيث تدور وظيفة المدير على إبقاء الحال على ما هو عليه شكليا بصرف النظر عن تدهور الخدمة وتفريغها من المضمون فهو لا يبادر الى اتخاذ أى مخاطر .

٤ - **المدير الوزير** : أى الذى يحكم ولا يملك ويحدث فى المراحل الأخيرة من انفصال الملكية عن الإدارة لكن الغريب أنه يشبه الوزير في العديد من بلدان العالم الثالث حيث لا يعد مسئولا أمام المؤسسات النيابة أو التشريعية وبالتالى نجده يتمتع بسلطة واسعة يملك بمقتضاها سلطه رئاسية تشمل حق التعقيب والتعديل والتفويض والبت والإنهاء .

هذا النمط نجده في إدارة مشروعات القطاع العام أو شركات القطاع الخاص الذى ينفرد فيها مجلس الإدارة بالسلطة المطلقة ولا توجد هيئات تعقب على قراراته أو تراقب أداءه بصوره جديه .

هذه هى النماذج السائدة للمدير العربى وهى نماذج تقليدية في حين أن مجمل التغييرات الجارية في البيئة السياسية الجديدة تتلخص في توحد السوق العالمية ومزيد من الوفاق الدولى على حساب درجة أكبر من عدم الاستقرار الإقليمى ، في نفس الوقت الذى تحاول فيه العديد من النظم الحاكمة تثبيت (بل وتجميد) أوضاعها الداخلية تحوطا من انتقال موجات الصدمة الى أركانها واستيعابها بصورة تدريجية .

لكن القرية العالمية الجديدة تسعى الى تحقيق الديمقراطية والعدالة والحداثة وبالتالى فسوف تستمر ضغوط ثورة التطلعات المشروعة بصورة تستلزم ضرورة سرعة ابتكار نمط جديد للمدير العربى في مختلف المستويات .

معنى ذلك أن النماذج الأربعة للمدير العربى السابق الحديث عنها المدير الأمير المدير السفير ، المدير الخفير ، المدير الوزير الذى يجمع بينها لا تصلح جميعا لقيادة المؤسسات العربية في هذا الزمان.

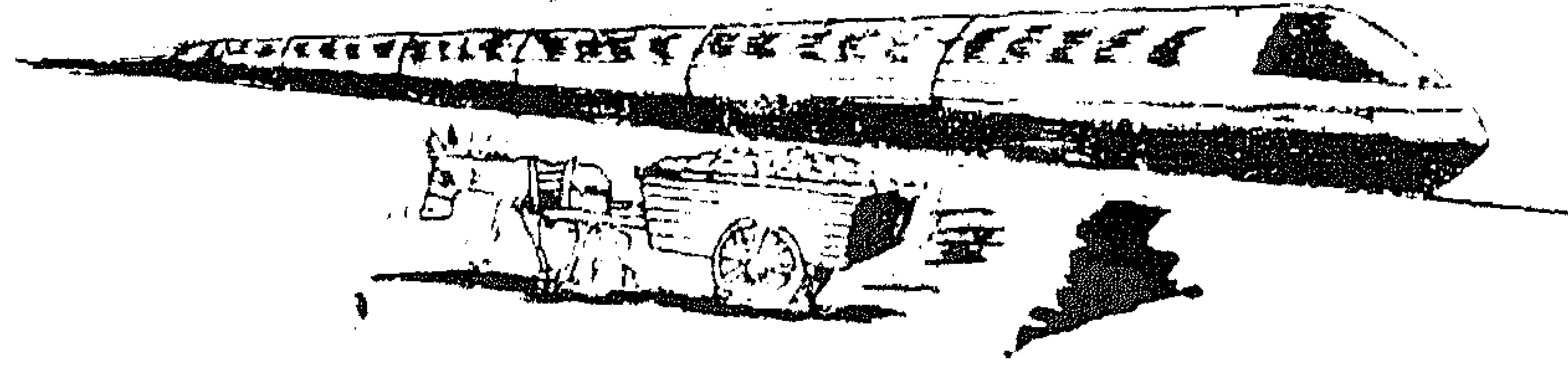
نحن أحوج ما نكون الى نموذج جديد هو المدير الذى يتمتع بالخبرة والرؤية المرنه (أنه المدير الربان) خبير الأزمات والتحولات مدير المعضلات والتغيرات الذى يستهدف ضبط وتوازن سفينته. نحن محتاجون الى مديرين فتيان وقيادات شابه وبهذا أحتذى بقول الشاعر العربى إيليا أبو ماضى :

إذا أنا أكبر شأن الشباب ... فإن الشباب أبو المعجزات .

(٣٩) من كرمت عليه نفسه هانت عليه شهوته .

٨

مصر واليابان هل يلتقيان ؟



كثيرا ما قرأنا وكثيرا ماردننا أن تأسيس الدولة الحديثة في مصر في عهد محمد على بدأ متزامنا مع النهضة اليابانية في عهد الميجى . ثم تباينت الظروف التى أثرت على تطور البلدين ولكن بات واضحا أن هذه المقولة لم تعد كافية في حد ذاتها لتفسير أو تبرير الفجوة الصارخة بين مصر اليوم واليابان المعاصرة ذلك الحيوان التكنولوجى الذى يزحف على الأسواق بالبضائع والأجهزة .

وإن كان ذلك لا يمنع من أن كل من مصر واليابان واقفان على خطين أحدهما في الشمال الصناعى الغنى والآخر في الجنوب النامى الفقير ولا أرى بالضبط المسار الهندسى لهذين الخطين هل هما يتقاطعان أم متوازيان بحيث . بحق لنا أن نتساءل هل من المحتمل أن تلتقى الدولتان وأن تتزايد فرص التعاون بينهما ؟

بالنسبة لشواهد الخطين المتوازيين نجدها تتمثل في تباين المصالح والاهتمامات في علاقات البلدين ، وخصوصية الاطار الاجتماعى للإدارة اليابانية .

نلاحظ في تباين الاهتمامات والمصالح ومن استعراض مسيرة العلاقات المصرية اليابانية أن مصر (والعالم العربى تقريبا) تريد من اليابان مساندتها في الصراع العربى الاسرائيلى والتعاطف مع القضية الفلسطينية والمساعدة في التنمية وسداد الديون ، في حين يبحث اليابانيون عن البترول والأسواق والاستثمارات وتنمية صادراتهم المتوحشة .

أى أن مصر تتحرك تحت ضغط القضايا الأمنية في حين يتحرك اليابانيون تحت الحاح المطالب الاقتصادية والتجارية وتمثل ذلك في ضآلة موقع اليابان على خريطة الاهتمام السياسى حيث تشير الاحصاءات الى أن الدبلوماسية المصرية قامت بعدد ٧ اتصالات مع اليابان طوال العام الماضى من بين ١٥٥٠ اتصالا دوليا ، وفي المقابل نجد أن اليابان خصصت لمصر نحو ٢٥ ٪ منحة تدريبية وهو عدد لا يتناسب مع حجم مصر وكثافتها البشرية وقاعدتها العلمية وكوادرها الفنية .

(٤٠) القطرات القليلة قد تصنع جدولا .

٩

خصوصية الاطار الاجتماعى للإدارة اليابانية فرغم انبهارنا بما نسميه المعجزة اليابانية في النهضة الصناعية ، إلا أن التعمق في التحليل يبرهن لنا صعوبة إقتباس الأسلوب اليابانى في الادارة الصناعية لأنه يشتغل بالدرجة الأولى في سياق اجتماعى مختلف ونعنى به مجموعة القيم التى تميز السلوك اليابانى في عمق الانتماء للشركة والقرار بالمشاورة وتقديس العمل الاجتماعى ، والميل اليابانى الي العزلة والاعتزاز القومى ، والرغبة في عدم التورط والاكتفاء بدور الدولة الصناعية .

صحيح أن الدراسة الفاحصة لتجربة الادارة المشتركة مع اليابان لشركة الاسكندرية للحديد والصلب تشير الى نجاح ملحوظ سواء من حيث خروج اليابانيين من بلادهم لإدارة مشروعات لدى الغير أو من حيث قدرة المصريين على امتصاص الخبرة التكنولوجية اليابانية في مجال التنظيم ومع ذلك فما زال التباعد الجغرافى والبعد النفسى بين البلدين معوقا لمزيد من التفاعل

وبالنسبة لشواهد الخطين المتقاطعين وإمكانيات التعاون بين مصر واليابان فنجدها تتمثل في عدة نماذج ناجحة مثل مشروعات تطوير قناة السويس وإنشاء دار الأوبرا المصرية ، والدور المتزايد لوكالة التعاون الدولى اليابانية (جايكا) .

في مجال المساعدات الاقتصادية والمعونة الفنية ساهمت اليابان بجهد ملحوظ في مشروعات تعميق وتطوير قناة السويس كما تساهم اليابان في نفقات القوات متعددة الجنسيات في سيناء ، وغيرها من الأنشطة التي ترعاها اللجنة المشتركة بين البلدين .

في مجال التعاون الثقافى ساهمت اليابان في إنشاء المركز القومى المصرى (دار الأوبرا) وكذلك نادى الزهور مركز الرياضات اليابانية كمركز للتكامل بين ثقافتين شرقيتين في مجالات الألعاب والترويح .

دور وكالة التعاون الدولى اليابانية (جايكا) التى تنظم برنامجا محترما لأقطار العالم الثالث يشمل التعاون الفنى والمنح الذى غطى صناعات النسيج وميكنة الأرز ومستشفي الأطفال بجامعة القاهرة - والتى أنشأت بدورها قسما لدراسة اللغة والأدب اليابانى كما تزايد الدور المصرى عن طريق الدبلوماسية الثلاثية بتقديم المساعدات الفنية اليابانية للدول الأفريقية والتى كان آخرها تجديد إتفاقية التدريب لأبناء الدول الأفريقية بأكاديمية النقل البحرى بالاسكندرية بدلا من طوكيو .

قصارى القول أن العلاقات بين الأمم تسير في خطوط متوازنة وأخرى متقاطعة ومن ثم فإن البراعة تكمن في نسيج علاقات متشابكة تحقق تكامل المصالح وتعظيم المنافع المشتركة وفي حالتنا هذه مطلوب من اليابان تحمل المزيد من المسئولية السياسية العالمية في منطقتنا مقابل تحرك مصرى أكثر نشاطا وتصميما في أنحاء بلاد الشمس المشرقة .

(٤١) إزرع كل يوم تأكل كل يوم .

١٠

المحافظ وقرارات الضبط الإدارى !

ضمن مهام المحافظ مسئوليته عن الأمن والأخلاق والقيم العامة بالمحافظة ، وبالتالى فهو مسئول عن رقابة النظام العام في نطاق المحافظ ، بما في ذلك النظام العام الأخلاقى ، وعلى ذلك فإن المحافظ يعد أحد سلطات الضبط الإدارى وبالترتيب على ذلك فله سلطة إصدار قرارات الضبط الإدارى سواء اللائحية منها أم الفردية .

والنظام العام الذى هو غاية قرارات الضبط الإدارى له عناصر هى :

السكينة العامة :

ويقصد بها المحافظة على حسن النظام والذى قد يناله الاضطراب من جراء التجمعات أو المظاهرات أو الاجتماعات لكنه حتى تتخذ سلطات الضبط الادارى إجراءات مانعة لتلك المظاهر فيتعين عليها الاستيثاق من أن النشاط المزمع ممارسته سيقود إلى الفوضى ويهدد بها أخطار جسام .

الأمن العام :

ويقصد بهذا العنصر "السلامة العامة" بمعنى أن يطمئن المواطن على نفسه وماله وينطبق هذا البند على القرارت الخاصة بتنظيم المرور ، وأيضا الاجراءات الخاصة بتجنب الحوادث أيا ما كانت .

الصحة العامة :

وهذه الشعبة من شعب النظام العام تعنى الاجراءات واللوائح التى يقصد منها الحفاظ على صحة المواطنين من ذلك اللوائح الخاصة بنظافة الأماكن العامة ، والقرارات التى تصدر بضرورة تطعيم المواطنين ضد الأمراض المعدية .

الأخلاق العامة :

بوصف كونها أحد عناصر النظام العام فلسلطة الضبط الادارى أن تصدر من القرارات ماينبغى به الحفاظ على الأخلاق العامة من ذلك القرارات التى يصدرها محافظوا المحافظات الساحلية ويحظرون فيها على النساء إرتداء ملابس البحر المكونة من قطعتين مثلا . أو حظر عرض بعض الأفلام في دور السينما لتضمينها لقطات مخلة بالحيا .

نقلا عن د . صلاح الدين فوزى

القانون الادارى

مكتبة الجلاء الجديدة - القاهرة ١٩٩٣

(٤٢) عندما يأتى المساء يأتى ومعه مصباحه .

١١

صحة المدير ولياقته النفسية !

من المعوقات الأساسية التى تحد من الفعالية فى اتخاذ القرارات الذى هو جوهر عمل أى مدير ذلك الإطار النفسى الذى يرتضيه الفرد لنفسه فعندما ينتابه إحساس بالإحباط في حل مشكلة تواجهه يلجأ الى مجموعة من التصرفات المصاحبة لهذه الحالة النفسية (الإحباط) مثل التبرير أو القاء مسئولية الفشل على الآخرين (الشماعة) أو العدوانية أو الانسحاب من الموقف كليه - بل قد يؤدى به الاحباط إلى إيجاد أو قبول برامج عمل غير سليمه وغير منطقية - وتبدو خطورة هذا الاتجاه في عملية اتخاذ القرار لأنها أكثر المراحل تأثرا بالصفات البشرية والحالة الصحية البدنية والنفسية علي وجه الخصوص .

هذه المرحلة هى مرحلة خلق وإيجاد البدائل وغالبا ما يعتقد المديرون أن وظائفهم كمديرين تقتضى منهم أن يجدوا البدائل وعلى أساس هذا الاعتقاد فإنهم ينكرون على أنفسهم وعلى نظرائهم الاستعانة بالمصادر الأخرى لإيجاد البدائل مثل الزملاء والمساعدين وغيرهم وفي هذه الحالة يصعب التمييز مثلا بين المشاكل والأغراض فالصداع مثلا قد يكون واحد من العوارض الناجمة عن عدم التوازن الفسيولوجى نتيجة الافراط في الشرب وهنا فإن تعاطى قرصا من الأسبرين يخفف الآلام .

وبالمثل فأن يواجه المدير العديد من المشاكل والأغراض في وقت واحد فأيهمايستحق التركيز - من هنا فإن تهيئة الظروف النفسية والبدنية السليمة تلعب دورا مؤثرا وكبيرا على أداء المدير وهى قد تكون سببا وقد تكون نتيجة في آن واحد .



برنامج المدير المهندس

من ملفات التنمية الادارية بمركز القرار للاستشارات

(٤٣) عمل الخير إختيارى ولكن رده الزامى .

١٢

متى يتحالف العرب مع إيران ؟

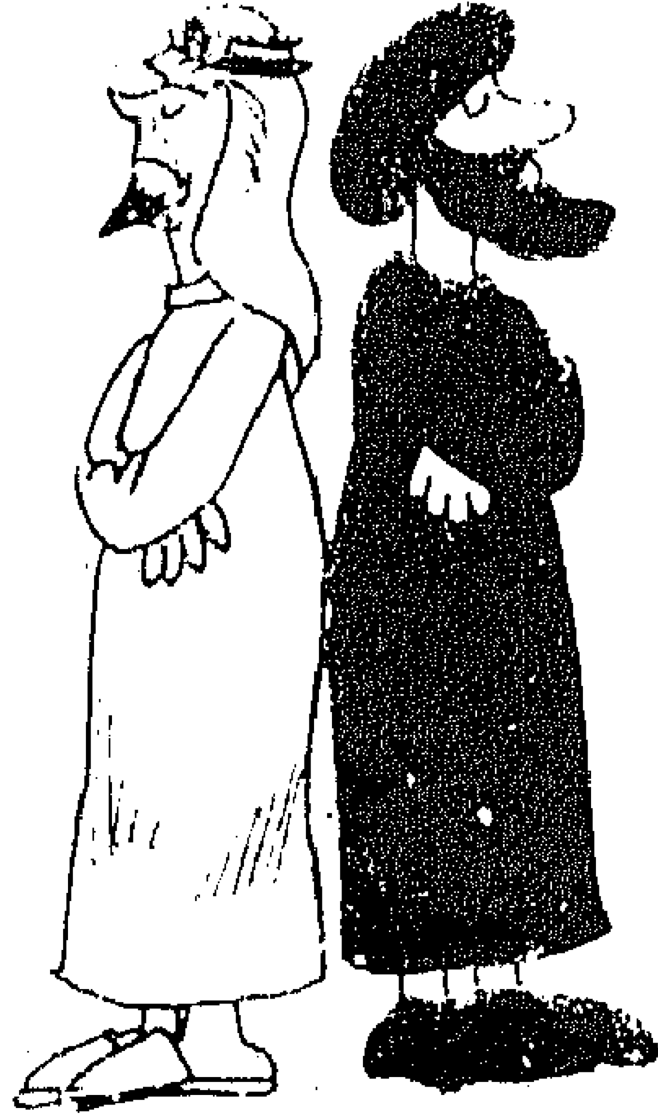
درج التحليل الاستراتيجى العربى على رصد تهديدات الأمن القومى العربى الصادرة من دول الجوار الاقليمى : أثيوبيا ، تركيا ، إيران باعتبارها القوى الاقليمية تقليديا ، وذلك بخلاف الخطر الأكبر الرابض في منطقة القلب . . فلسطين لكن التحولات الجارية في الساحة الدولية تستدعى منا الاقلاع عن قوالب التفكير الجامدة .وبالتالى تشير أسئلة جديدة ... في مقدمتها ... لماذا لا نتحالف مع دول الجوار وفى مقدمتها إيران ؟

والواقع فإن هذه الدعوة للوفاق مع إيران ليست جديدة فكثيرون تحدثوا عنها.

إن التهديد الايرانى لا يقارن لا بالتهديد الاسرائيلى ولا بالتهديد الأثيوبى وفي محاولة لتطوير مقياس كمى (تقريبى) لتقدير درجة الخطر ، وذلك على أساس بعض المؤشرات التى استخدمها المفكرون الاستراتيجيون افترضنا ثلاثة أبعاد لتقدير حجم التهديد وهى : النطاق المكانى والمدى الزمنى وشدة الحدوث .

وينقسم البعد المكانى بدوره إلى ثلاثة أوزان تتحرك من التهديد البعيد الى التهديد المتوسط الى التهديد القريب ثم ينقسم البعد الزمنى إلى ثلاثة أوزان تتصاعد من الخطر المؤقت إلى الخطر العاجل الي الخطر الدائم وأخيرا تنقسم شدة الحدوث الى ثلاثة أوزان تتدرج من التهديد العادى الى التهديد الجاد الى التهديد الحاد وبتطبيق ذلك على ثلاث من دول الجوار الاقليمى وهى إسرائيل وإيران وأثيوبيا ، لقياس درجة الخطر على الأمن القومى المصرى نجد النتيجة التالية :

إسرائيل تمثل خطرا قريبا (٣ درجات) ودائما (٣ درجات) وحادا (٣ درجات) أى بمجموع (٩ درجات) بمعنى أنها تهديد من الدرجة الأولى .



(٤٤) الكتاب هو الخطاب الموجه للأصدقاء المجهولين على وجه الأرض .

١٣

أما إيران فتمثل خطرا بعيدا (درجة واحدة) وعاجلا (٢ درجة) وجادا (٢ درجة) أى بمجموع (٥ درجات) بمعنى أنها تهديدا من الدرجة الثانية في حين أن أثيوبيا تمثل خطرا متوسطا (٢ درجة) ولكنه مؤقتا (درجة واحدة) أى بمجموع (٤ درجات) بمعى أنها تمثل تهديدا من الدرجة الثالثة .

وإذا أضفنا الى ماسبق الجسور القائمة بين بعض العرب وإيران مثل حسن الجوار مع كل من سلطنة عمان ودولة الامارات العربية المتحدة فضلا عن علاقاتها الطيبة مع كل من سوريا وليبيا ومنظمة التحرير الفلسطينية بل أن هناك أرضية مشتركة لاستئناف العلاقات التاريخية بين القاهرة وطهران .

كل هذه عوامل دافعة لصالح توثيق الروابط بين الثورة الايرانية والعالم العربى ولم تعد حجة قوية القول بإمكانية التفاهم بين النظام الثورى الايرانى ودول الخليج المحافظة فالعالم كله يشهد تغيرات جذرية راديكالية بصرف النظر عن اتجاهها .

ولسنا في حاجة الى التذكير بالعبارة المشهورة لأحد أقطاب السياسة " ليس هناك أصدقاء ولا أعداء دائمون ... وإنما هناك للدولة مصالح دائمة فقط .

يكفى أن نذكر الجمهورية الاسلامية فى إيران بالخطر الاسرائيلى على كل منطقة الشرق الأوسط والاحتقان المتزايد في المنطقة بفعل ضخ موجات المهاجرين اليهود والابتلاع الاسرائيلى للمسلمين ومقدساتهم وأراضيهم .

أما عن أخطار وتدويل الاقتصاد العالمى وتوحد السوق الدولى وزيادة هيمنة الدول الصناعية على شعوب الأقطار الفقيرة في الجنوب عن كل هذه الأخطار حدث ولا حرج !!

إن المشاركة الايجابية في إعادة تشكيل الخرائط السياسية على أوجه المعموررة ... أمر مطلوب مطلوب .

ندوات قادمة ندعوك لحضورها

* إدارة مخاطر الاستثمار ومحافظ الأوراق المالية .
* سمات الشخصية القومية للمفاوضين الدوليين .
* علاج مشكلة العمالة الزائدة لشركات قطاع الأعمال العام .

(٤٥) الصداقة علاقة تشب فيها النار فجأة فتتحول إلى عداوة أو حب .

١٤

كيف تخطط لحملة ترويجية ؟

فيما يلى عدد من العبارات التى تعبر كل منها عن متطلبا من متطلبات النجاح في العمل البيعي (الترويجى) ضعها دائما أمام نصب عينيك وأنت بصدد وضع خطة لترويج منتجاتك أو خدماتك :

أولا ـ متطلبات النجاح: *الترويج من خلال البيع* :

* سلعة ذات جودة عالية .
* العميل هو العميل ولا توجد اختلافات حقيقية بين العملاء .
* لا أفقد عميلا مقابل كسب عميل جديد
* السلعة أو الخدمة الرابحة (أو النافعة) تقنع العميل بالشراء .
* أهمية المقابلة البيعية مع العملاء حتى لو كانت بدون شراء .
* معرفة نوعية السلعة (الخدمية) الأخرى المنافسة وأسعارها .
* احترام مواعيد لقائى مع العميل والمحددة مسبقا .
* الحصول على أكبر قدر من البيانات ومعلومات عن السوق .
* أعطى نفس الاهتمام للمنافس الضعيف كما هو الحال للمنافس القوى .
* حضور الحفلات التى يقيمها العملاء في مناسبات معينة .
* تقبل أوجه الاعتراضات من قبل العملاء بصدر رحب .
* ليس الفائدة في زيادة حجم المعروض وتكلفته المهم طريقة العرض بغض النظر عن الكمية المباعة .

ثانيا ـ *التخطيط للحملة الترويجية* :

* حدد أولا أهداف العمل الترويجى : هل هو زيادة المبيعات كهدف مرحلى - أم المحافظة على نصيب المنشأة من السوق - أم خلق المناخ الملائم للمبيعات في المستقبل- أم توصيل أفكار أو إرشادات معينة تهم البائع - أم خلق مزية تنافسية
* حدد الجماهير المستهدفة بالترويج : لا يجب أن يتصور أن تحديد الجمهور المستهدف بتحديد جماعة وحيدة من المستهلكين ويجب أن نراعى المؤثرين في تطوير استراتيجية المنتج والتوزيع مثل الأقارب والأصدقاء .

(٤٦) إذا أردت ألا ينسى إحسانك فكره .

١٥

* تحديد المزيج الترويجي : من خلال البيع الشخصي مع الإعلان وتنشيط المبيعات من خلال البائعين بالإضافة إلى تقديم صور ترويجية جزئية مثل تخفيض الأسعار والعلاقات والأسماء التجارية حيث تتوقف كل هذه العوامل على إمكانيات المنشأة وطبيعة السوق وطبيعة السلعة (الخدمة) ودورة حياة المنتج .

تحديد محتوى الرسالة الترويجية :
أى تحديد ما ستقوله للمستهلك أو المشترى والمؤثرين .

تحديد الوقت المناسب للحملة الترويجية :
أى الوقت الذى يتواءم وبقية عناصر المزيج التسويقى وتمشيه مع التقلبات الموسمية وبحيث لا يتعارض مع تطور الدورات الاقتصادية .

* حدد حجم الانفاق على الحملة الترويجية :

١ - بتحديد حجم الانفاق الكلي على المزيج الترويجى بأكمله .

٢ - توزيع المبلغ الاجمالى على عناصر الترويج المختلفة بحيث تتساوى المنفعة المادية وأن تتساوى الفائدة المحققة من البنية المادية في تلك العناصر .

* تقييم فعالية الحملة الترويجية : من خلال - تحقيق الكفاءة في الانفاق على الحملة الترويجية والكفاءة هى نسبة المخرجات الى المدخلات .

* ضرورة قياس كفاءة العمل الترويجى من خلال وضع مجموعة من المعايير على ضوء ما هو منتظر تحقيقه من الترويج وعلى أن تكون المعايير في صورة كمية محددة وتطبيق ذلك من خلال إجراء تجارب محكمة تبطل فيها مفعول المتغيرات الأخرى سواء أثناء التخطيط أو أثناء التنفيذ أو بعدها .

من ملفات التنمية الادارية
بمركز القرار للاستشارات

تنويه

في العدد السابق عند نشر أنماط المديرين في مواجهة المشاكل سقط سهوا توثيق المقال بالإشارة الي المرجع الأصلى الأستاذ / منصور ساويرس - ملفات الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (تيم) لذا لزم التنوية مع عظيم التقدير للمؤلف .

(٤٧) ملعونة تلك السعادة فوق حطام إنسان .

١٦

المشكلات السلوكية في العمل

تتعرض أي جهة عمل لمجموعة من المشكلات / التنظيمية - المادية - البشرية وفى هذا الاطار الموجز فرصة لتتعرف على بعض المشكلات البشرية التي تعانيها في العمل حتى يتسنى لك الوقوف على أسبابها وآثارها ومن ثم قدرتك على معالجتها . وفيما يلى عرض لأهم تلك المشكلات وهى ثلاث أنواع :

أولا - فيما يخص العاملين بصفة عامة :

١ - لا يوجد تجانس أو توافق بين أهداف العاملين وأهداف المنشأة .

٢ - كثير من العاملين كفاءاتهم ومهاراتهم محدودة تماما .

٣ - كثير من العاملين الجدد يتركون العمل بالمنشأة بسرعة .

٤ - بعض الأقسام والادارات بها أفراد يزيدون عن حاجتها .

٥ - يسود المنشأة شعور بالاستياء لحصول المعينين الجدد على وظائف أفضل

٦ - الأفراد كسالى بصفة عامة .

ثانيا - فيما يخص جهة الادارة بصفة خاصة

١ - لدى رئيس المنشأة العديد من المشكلات التي تجعله لايعلم بكافة الأمور

٢ - الأولويات غير واضحة وتقييم الانجاز يتم وفقا لأعمال أخرى .

٣ - بعض المديرين مثقلون بالعمل بينما يشكو البعض الآخر من قلة العمل .

٤ - تبدو الخطط غير واقعية وليست على كفاءة عالية .

٥ - لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة عند الحاجة اليها .

٦ - هناك الكثير من الصراعات الخفية بين المديرين بالمنشأة .

٧ - لا تحترم الادارات الأعمال التى تقوم بها الجماعات الأخرى .

ثالثا - هذه المشكلات الواردة على سبيل المثال نابعة ومتولدة من مجموعة أخرى من المشكلات يمكن حصرها في الآتى :

١ - لا تدرك الادارة تكلفة انتشار الاحساس بعدم الرضا بين العاملين .

٢ - لا توجد سياسة محددة للتعيين - فمديرو الأفراد يتصرفون بطريقتهم الخاصة

٣ - عند التعيين يصعب على الادارة التمييز بين الغث والثمين .

٤ - لا تهتم الادارة بكون الأفراد العاملين بها سعداء أو غير سعداء .

(٤٨) لكى تتجنب النقد لا تعمل شيئا ولا تقل شيئا ولا تكن شيئا .

١٧

٥ ـ لا تحاول الإدارة بث روح المنافسة أو إثارة اهتماماتهم بوظائفهم .

٦ ـ يتم التعبير عن الأهداف بمصطلحات غامضة وغير مفهومة للعاملين .

٧ ـ لا توجد أمام المنشأة حقيقة مهارات أو كفاءات بشرية متاحة .

٨ ـ تقوم المنشأة بتعيين بعض الأفراد بالرغم من انعدام مهاراتهم وخبراتهم .

٩ ـ يتم تقييم الأفراد على أسس ومعايير شخصية أكثر من المعايير الموضوعية .

١٠ ـ هناك انخفاض مستمر في المؤهلات والخبرات المطلوبة لنفس الوظيفة من عام لآخر .

١١ ـ يتطلب الأمر وقتا طويلا حتي يصل الأفراد العاملين إلى مستوى مقبول للأداء .

١٢ ـ إحدى مشكلاتى هي عدم معرفتى بالأعمال المتوقع منى إنجازها .

١٣ ـ يبدو أننا نعين أفرادا غير قادرين في العمل بنفس القدر الذى نعين به الأكفاء المتميزين .

١٤ ـ الناس يعملون فقط من أجل النقود ولا يهتمون بنوعية حياتهم الوظيفية وظروف عملهم المعنوية .

١٥ ـ الإدارة العليا فقط هى التى تشارك في القرارات الهامة .

١٦ ـ يود المديرون العودة الى السيطرة علي المرؤوسين .

١٧ ـ لا يقضى الأفراد وقتا كافيا في التخطيط للمستقبل .

من ملفات التنمية الإدارية بمركز القرار للاستشارات

إعداد / محمد فكرى حفنى

القرار هو اختيار واقع بين عدة بدائل

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له

(٤٩) كل صمت لا فكر فيه فهو سهو .

١٨

هل أنت راض عن عملك ؟

دفعنا إلى إثارة هذا السؤال استفتاء أجرته نيوزويك الأمريكية في نظرة مقارنة بين الموظفين في مجموعة من الدول الصناعية تبين منه أن نسبة الذين أجابوا بنعم سبعين في المائة مما يعنى ارتفاع درجة الرضا الوظيفى هناك .



* هل أنت راض عن عملك ؟
* عند توجهك الى عملك هل تكون في حالة معنوية عالية ؟
* هل أنت مقتنع بالمكافآت الاجتماعية التى تعود عليك من عملك ؟
* هل أنت مرتاح للبيئة النفسية والإدارية التي تعمل فيها ؟
* هل أنت فخور بانتمائك إلى جهة عملك ؟
* هل أنت سعيد بزملائك في العمل ؟
* هل تشعر بالرضا المعقول عن إنجازاتك
* هل تحقق ذاتك من خلال عملك ؟
* هل ترى أن نظام المكافأة عندكم عادل ؟

تستطيع أن تقيس بنفسك معدل الرضا الوظيفى لديك فإذا كانت إجابتك علي معظم الأسئلة بنعم فأنت في حالة معنوية عالية أما إذا كانت أكثر إجاباتك بلا فأنت في درجة منخفضة من الرضا الوظيفى .

(٥٠) يجب أن نعيش كما نفكر وإلا اضطررنا عاجلا أو آجلا أن نفكر كما نعيش .

١٩

من أين يبدأ المشروع القومي العربى ؟

حتمية البدء في مشروع قومي أمست ضرورة استراتيجية يمكن من خلالها حشد مواردنا الهائلة وتحريك طاقتنا المعطلة واستنفار الملايين من أبناء شعبنا وتعبئة أجهزتنا ومنظماتنا وترسيخ الولاء وتعميق الانتماء في منظومة واحدة خلف القيادة المخلصة وقد أصبح الجو مهيأ بسبب التغيرات الدولية والتحديات العالمية والتداعيات الجارية على الساحة حامله في طياتها أخطارا لا نهائية . بقى سؤالا واحدا هاما من أين يبدأ المشروع القومى المقترح ؟ هل بمحو الأمية أم بالتكنولوجيا أم بالثورة الخضراء أم بتعمير سيناء ؟

أين يكمن الخطر على سيناء ؟

هل هو في إسرائيل ... العدوان والهجرة الوافدة ومفاعل ديمونة وأطماع التوسع هل هو في العزلة والترك والإهمال التى تعرضت له سيناء لأحقاب طويلة ؟ قد يكون .

ولكن الأرجح أن الخطر الأكبر هو ذلك التراخى الملحوظ عن ملاحقة الأحداث وعجلة التطورات ، فرغم التضحيات والجهود المبذولة هناك ، مازال عدد سكان سيناء نحو مائتين وعشرة ألف نسمة (أى ضعف المتفرجين في استاد القاهرة أو أى ملعب رياضى في بلاد العرب) فأى خطر وأى جريمة نرتكبها في صمت ونحن غير واعين .

لابد إذن إزالة كل هذه الأخطاء بضربة واحدة وبحيث تنصرف معظم الجهود والاهتمامات والأضواء الى سيناء للتنمية والتعمير .

لماذا سيناء ؟

لا ريب أن أرض سيناء مشحونة بالمعانى البناءة في النفسية المصرية والوجدان العربى والذاكرة الإسلامية ، وهى فوق كل ذلك تجتمع لها شروط ومقومات النجاح كمشروع قومى حيث يتوافر فيها :

* الموارد الذاتية المتنوعة التى تشمل الأراضى الشاسعة (نحو ٦١ ألف كيلو متر مربع) الكثير منها صالح للزراعة فضلا عن المعادن والخامات والسواحل البحرية والثروة السمكية والإمكانيات السياحية .

* أهميتها التنموية لمصر حيث أن تنمية سيناء يعنى حل الكثير من مشاكل مصر المستقبلية والتى تتمثل أهمها في فجوات الغذاء والسكان والصادرات والمدفوعات والاستهلاك ... الخ .

(٥١) من ليس له سر ليس له سحر .

٢٠

* مغزاها القومي الاستراتيجي وقدرتها على ربط عرب أفريقيا بعرب آسيا وتصحيح الخلل الاستراتيجي في المنطقة لصالح الأمن العربي وملء الفراغ والتصدى لأطماع إسرائيل الكبرى .

لابد إذن من طرح فكرة " سيناء هي المشروع القومي العربي " وترويجها بين أبناء الأمة العربية فقراء وأغنياء ، منتجين ومستثمرين ، حكومات وشعوب ، مؤسسات رسمية ومنظمات أهلية لتصبح هدفنا المنشود وإنجازنا المطلوب خلال السنوات الخمس القادمة لمواجهة تحديات التسعينات وسرعة زرع سيناء بالبشر ... ليكن مشروعنا " مليون مواطن في سيناء بمعدل مائة ألف كل عام ليكن الرد العملى على الهجرة اليهودية المتدفقة على فلسطين المحتلة بدلا من البكاء والنحيب وفي مواجهة الغزو الصهيونى الجديد وأطماع التوسع ، ليكن شعارنا هو التنمية والتعمير والسلام .

(٥٢) أجمل ما في الدنيا شخص آخر ينتظرك في لهفة - دعك من الدائنين .

٢١

كيف تنجح فى الإنتخابات ؟!

هذا عنوان تجربة علمية عن كيفية النجاح في الانتخابات وهى عبارة عن مختبر تدريبى وبرنامج استشارى تم تنفيذه بنجاح بمعرفة مركز القرار للاستشارات في الانتخابات الأخيرة لمجلس الشعب في مصر مايو ١٩٩٠ كنموذج تجريبى في تطوير وإتقان أصول فن التخطيط وإدارة الحملات الاعلامية وقد استهدف الآتى :

* تزويد المتخصصين باستشارة علمية وعملية يمكن تطبيقها بصورة فعالة ميدانيا بالقدر الذى يمكن من الفوز في الانتخابات .

* إعداد خريطة سكانية واجتماعية وثقافية للدائرة المحلية بشكل يسمح للمرشح بالتحرك والتلاحم مع جمهور الناخبين .

* إمداد المرشح بقاعدة بيانات ومعلومات مختصرة عن الدائرة .

* استطلاع اتجاهات الرأى العام بالدائرة بغرض تحسين عملية الفرز الاجتماعي للعناصر الصالحة للتمثيل .

* رصد وتحليل المواقف والاتجاهات الفكرية للمنافسين .

* فرز وتصنيف العوامل والقوى المؤثرة في مواقف المنافسين بالدائرة .

* مسح وتشخيص وسائل الاتصال وتحديد الملائم منها لاستخدامه بفعالية .

* الارتفاع بمستوي الحملة الانتخابية ، ولغة الخطاب للارتقاء بوعى المواطنين وتحفيزه للمشاركة الانتخابية .

وعادة ما يشمل هذا البرنامج معالجة الموضوعات التالية :

* أهم المهارات اللازمة للمرشح .

* استراتيجية الحملة الاعلامية والدعائية في إطارها القانونى .

* استطلاع إتجاهات الرأى العام ميدانيا

* الشعارات والرموز الانتخابية .

* العوامل المؤثرة في السلوك التصويتى للناخبين .

* مهارات التعامل مع الجمهور .

* دور المعاونين (المفاتيح) والأنصار في الحملة الانتخابية .

* دور أجهزة الاعلام والكمبيوتر في الحملة الانتخابية .

(٥٣) قالها واحد لا أعرفه : لا تبالغ في الحلم فقد يتحقق .

٢٢

التكنولوجيا المتوسطة ... أهدافها ... مصادرها ... متطلباتها

يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة بعد تطويعها وجعلها ملائمة للأوضاع السائدة في الدول النامية ، وفى بعض الحالات تحتاج إلى تطوير تكنولوجيا مناسبة تلبى احتياجاتها لأن الدول المتقدمة لا تهتم بهذا الأمر وتركز بالتالى على تطوير تكنولوجيا متقدمة تناسب ظروفها . وفي هذا الصدد نعرض لأهم الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا المتوسطة والتى تناسب إلى حد بعيد أوضاع هذه الدول ، وذلك كما يلى :

١ـ أهداف حركة *التكنولوجيا* وفوائدها :

إن التكنولوجيا المتوسطة تهدف الى إيجاد حلول للمشاكل التى تواجهها الغالبية العظمي من سكان الدول النامية الذين يقيمون في المناطق الريفية .

إن مشكلة البطالة المنتشرة في هذه الدول تعتبر ذات أهمية خاصة لها وبالتالى تتطلب حلا سريعا ، كذلك تعانى هذه الدول من ندرة رأس المال المتوفر لديها للاستثمار في المشاريع التنموية المختلفة التي ترغب في القيام بها . وقد تبين أن التكنولوجيا المتقدمة لم تستطع حل هاتين المشكلتين . لذا فإن مشكلتى البطالة ورأس المال يمكن معالجتهما (أو حلهما) من خلال الاستغلال المكثف للأيدى العاملة في تكنولوجيا غير معقدة ولا تتطلب استثمارات كبيرة ويتم تطويرها فى أغلب الحالات من التكنولوجيا المحلية .

إن التكنولوجيا المتوسطة تعمل في هذه الحالة على إيجاد حل لمشكلة البطالة المزمنة في الدول النامية ، وذلك من خلال مضاعفة إمكانية الحصول على فرص عمل للأشخاص الذين لا يعملون أو يعملون دون طاقتهم الإنتاجية ، إن إيجاد فرصة العمل هذه بتأسيس مراكز عديدة في المدن الصغيرة والمناطق الريفية تتناسب ومستوى السكان وقدراتهم التنظيمية إن هذا الأمر له أهميته بالنسبة للشخص العادي في الدول النامية فإن العمل مهما كان بسيطا وبأجر زهيد يعتبر بالنسبة له أفضل من البقاء عاطلا مما يؤدى الي زيادة نسبة الأشخاص الذين يهجرون إلى المناطق الحضرية حيث تكتظ بها المدن وتتعقد المشاكل التي تواجهها الدول النامية .

٢ـ مصادر *التكنولوجيا المتوسطة* في *الدول النامية* يمكن تلخيصها فيما يلى :

* تطوير للتكنولوجيا المحلية وما يتعلق بها من وسائل إنتاج وخدمات حيث يؤدى ذلك الى زيادة الإنتاجية من خلال المعرفة

(٥٤) إذا شئت أن تحيا سعيدا فلا تكن على حالة إلا رضيت بما هو دونها .

٢٣

العملية والتكنولوجيا المنقولة من أماكن أخرى . وفى هذه الحالة تتم المحافظة على القيم والعادات الاجتماعية والاتجاهات الثقافية السائدة فى المجتمع .

* تطويع التكنولوجيا التى تم تطويرها في الدول الصناعية المتقدمة بطريقة تؤدى إلى تقليل أحجامها بحيث تصبح مناسبة من حيث الاستثمار المالى فيها وإعداد العمال الذين يمكن توفير فرص عمل لهم إضافة إلى استخدام المصادر المحلية المتوفرة ، ويمكن أن يدخل ضمن هذا النوع من التكنولوجيا تلك التى تم تطويرها خلال فترة تصنيع الدول الصناعية المتقدمة والتي يمكن أن تعتبر في بعض الأحيان مناسبة للأحوال الاقتصادية والاجتماعية السائدة في الدول النامية .

* وفي الحالات التى لا يمكن فيها تطوير التكنولوجيا المحلية أو تطويع التكنولوجيا المتقدمة . فإن من الضرورى القيام ببحوث وتطوير لأنواع جديدة من التكنولوجيا التى تلائم وتناسب الظروف المحلية السائدة في مجتمعات الدول النامية .

لذا نرى بأن التكنولوجيا المتوسطة لا تعنى العودة الى الوراء لاستخدام طرق ووسائل إنتاج قديمة ، ولكن يمكن النظر الي ما سبق استخدامه من وسائل وتكنولوجيا تقليدية ومحاولة تطويرها إذا كانت مناسبة .

٢. متطلبات ومصادر التكنولوجيا المتوسطة :

تحتاج التكنولوجيا المتوسطة مجموعة من المتطلبات والتى يتوجب مراعاتها وهى ما يلى :

* إيجاد أماكن عمل في المناطق التى يعيش فيها السكان حاليا وليس في المناطق الحضرية فقط حيث يرغب الأغلبية من السكان الهجرة اليهم .

* يجب أن تكون تكاليف إنشاء أماكن العمل هذه رخيصة بشكل عام حتى يمكن إيجاد وتأسيس أعداد كبيرة منهم دون الحاجة الى رأس مال كبير أو استيراد مواد من الخارج .

* استخدام تكنولوجيا وطرق إنتاجية بسيطة غير معقدة ، وذلك بهدف تقليل الطلب على المهارات العالية فى عملية الانتاج والأمور التنظيمية وإيجاد المواد الخام والتسويق والتمويل وما الى ذلك من أمور .

* إن الانتاج يجب أن يكون بشكل رئيسى من مواد محلية متوفرة من نفس منطقة مركز العمل ويهدف الى استخدامات محلية أيضا بحيث يتم تسويق إنتاجها لسكان نفس المنطقة الذين يحتاجون اليها فعلا بدلا من استيرادها من الخارج .

(٥٥) كن على سجيتك هى أسوأ نصيحة الى بعض الناس .

٢٤

حماية حقوق الإنسان والمواطن العربي

إن " تبييض الوجه العربى " (بالمعني المجازى وليس العنصرى) - أى " تحسين الصورة " (بلغة الإعلام) هى مسئولية سياسية واجتماعية مشتركة مستمرة يقع عبئها على أقطارنا حكومات وشعوب وأفراد .

ومن المؤكد أن "حماية حقوق الإنسان" في ربوع بلادنا هى في مقدمة هذه المسئوليات وأشرفها ، فضلا عن أنها تعد الآن أحد مصادر القوة للحفاظ علي الأمن القومى لأية دولة . بداية جدير بالذكر أنى لا أوافق على الخطأ الشائع الذى يتحدث عن " الإنسان المصرى " أو " الإنسان العربى " ... الخ . فالإنسان حين تحدد هويته السياسية الوطنية أو القومية يصبح " مواطنا " فلم نسمع عن "الإنسان الأمريكي " أو " الإنسان الفرنسى " أو المواطن السورى " وهكذا .

أما ربط الإنسان بصفة جغرافية أو مكانية فتستخدم فقط في علم الحفريات والتنقيب عن الآثار والأنثروبولوجيا كأن نقول " إنسان جاوه "أو " إنسان وادى النيل " مثلا للدلالة على وجود تاريخى أو إقليمى معين .

هذا التوضيح لابد منه للكلام بصراحة عن حماية حقوق الإنسان في الوطن العربى ، مواطنا كان أم وافدا ، عربيا كان أم أجنبيا ، من الأغلبية أو ينتمى إلى الأقلية .

ماهى مجالات حقوق الانسان ؟

كلنا نعلم أن حركة حقوق الانسان - ذات الجذور الفكرية والدينية - تستهدف حماية الحقوق الأساسية فى المساواة والحرية الشخصية وحرمة المسكن والحياة الخاصة والمراسلات وحرية العقيدة والرأى والتعبير والتجمع والتنظيم والانتخابات والترشيح والابداع وحق المواطن في الهجرة ، كذلك الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في التعليم والعمل ... الخ .

والواقع أن حقوق الانسان أصبحت ذات أهمية خاصة في الظروف الدولية الراهنة حيث أنها تعد القوة المغناطيسية الضابطة للكيان السياسى للدولة .

فنحن اليوم نشاهد كيانات كبرى تفتت (مثل الاتحاد السوفيتى أو يوغوسلافيا أو الصومال أو أثيوبيا) في الوقت نفسه الذى تتجه دول أخرى الى التجمع في كيانات أكبر (مثل أوروبا الغربية ومن قبلها ألمانيا الموحدة) فلم يعد المعيار حجم

(٥٦) نجا الحيوان من أخطر ما عذب الإنسان قول الحكمة وبصمات الأصابع .

الدولة ، فقد يكون الانسان فى دولة صغيرة في حجم الكويت أسعد حالا منه في دولة عملاقة في حجم الصين . فالعبرة اليوم برعاية حقوق الانسان والمواطن ومدى الالتزام بها والتي تعنى الحرية في الاختيار السياسى والاختيار الثقافى والاجتماعى أى أن رعاية حقوق الانسان تتحول الى قوة جاذبة مركزية تعمل على دمج الدولة وتقويتها في حين أن الاضطهاد والقهر وهدر الحريات يصبح قوة طرد مركزية تؤدى الى تفتت الدولة وانقسامها .

إن توسيع نطاق حقوق الانسان بحيث تشمل المواطنين والمقيمين كافة يجعلها عنصر تقوية للأمن الوطنى في حين أن تضييق نطاقها لتكون محصورة فى فئة أقل يؤدى إلى تفتت المجتمع .

وللحفاظ على بقاء الدولة وازدهارها تصبح حماية حقوق الانسان مسئولية أجهزة الدولة نفسها من شرطة وقضاء وأجهزة تنفيذية لأنها تعني حماية المواطن من التعسف في تطبيق القوانين ومن عقود العمل المجحفة وحماية المستهلك من الغش التجارى وحماية الانسان من تدهور البيئة .

كما أنها تصبح مسئولية المنظمات الجماهيرية وليست مسئولية الفرد المنعزل أنها حماية للحقوق الطبيعية للفرد - التى كانت له قبل قيام الدولة وليس بفضل الدولة ، وبالتالى فهى حماية له في مواجهة الأجهزة البيروقراطية المتضخمة للدول الحديثة ، فالتحول من المجتمعات التقليدية الريفية والبدوية يخلع الانسان من جذوره الأولية ويلقى به وحيدا أمام المؤسسات الحضرية الصماء التى لا قلب لها ولا عواطف لديها .

وهكذا تحل محل العائلة والعشيرة والقبيلة والطائفة - أو المفروض أن تحل محلها جماعة الرفاق ونقابة العمال والرابطة المهنية والجمعيات التطوعية ، وفى حالة غياب هذه الجماعات الحديثة أو ضعفها يصبح المواطن الفرد في مهب الريح .

لذلك تعد قضية القضايا ضرورة تقوية المجتمع المدنى أى تقوية هذه المؤسسات والعمل على إنتشارها وتعميمها لأنها ستصبح هى المسئولة عن حماية حقوق الانسان .

من هم حراس حقوق الانسان ؟

لذلك يتفاءل المرء كثيرا حين يتابع تزايد نشأة وتأسيس الجمعيات الأهلية التطوعية ، التي تعد خلايا فاعلة في جسم المجتمع المدنى العربى ، وذلك بصرف النظر عن تقارير منظمة العفو الدولية على الرغم من تقديري لها .

(٥٧) الماء مع لينه ينحت الصخر مع شدته .

٢٦

ولاأعنى جمعيات حقوق الإنسان كالتى في مصر أو غيرها فقط ولكن المنظمات غير الحكومية كافة مثل جمعيات المرأة في الكويت أو نادى الجسرة في قطر أو جمعية الفنون الشعبية في الإمارات أو مثيلاتها في السعودية واليمن وتونس وسورية ... الخ . فهذه هي الأصداف الجديدة التى تحمى المواطن من تعسف سلطة الدولة البيروقراطية ولا أقول البوليسية .

لكن يبقي في النهاية أن واجب الشرطة والأمن والحكومة في حماية حقوق الإنسان ضرورة قومية لأنها من عناصر قوة وتماسك الدولة حيث لم تنجح الجيوش ولا الميليشيات في حماية الدولة لا في لبنان ولا في يوغوسلافيا ولا في الجمهوريات السوفيتية .

ومن الضرورى كذلك أن تبادر جامعة الدول العربية حفاظا علي الأمن الجماعى العربى - وكمدخل غير تقليدي لحمايته - أن تولى عناية خاصة لحقوق الإنسان سواء بإخراج مشروع محكمة العدل العربية الي حيز التنفيذ أو بإفساح مجال أوسع لمشاركةأكثر من المنظمات غير الحكومية ، وذلك حتي لا يتحول العالم العربى الى شظايا وفتافيت .

السلطة هى القدرة على الزام الآخرين بعمل ما أو الإقلاع عنه

السياسة العامة هى ما تنوى الحكومة أن تفعله أو لا تفعله

(٥٨) المؤمن القوى خير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف وفى كل خير .

٢٧

كيف يدير الرئيس الأمريكى البيت الأبيض ؟

حين يدلف الرئيس الأمريكى إلى مكتبه البيضاوي تثير الصحف ووكلات الإعلام التوقعات حول كيفية توجيهه للسياسة الأمريكية ولا تخلو هذه التوقعات من إثارة حول سلطات الرئيس وعن دور متوقع لزوجته هيلارى السيدة الأولى في البيت الأبيض .

وحتى نتفهم فعاليات وظيفة رئيس الولايات ، ينبغى أن نزيل بعض الأوهام اللاصقة بالأذهان وأن نثبت بعض الحقائق

أولا . أن الرئيس الأمريكى ليس حاكما يتمتع بسلطات مطلقة وقوة آمرة مثل يوليوس قيصر أو الإمبراطور الرومانى رغم أنه على رأس أقوى دولة معاصرة ، إنه أقرب إلى مدير إحدى الشركات أو المؤسسات والخبراء والمساعدين العاملين تحت إمرته في البيت الأبيض .

ثانيا . أن الرئيس الأمريكى يعمل من خلال نظام يقوم على الفصل بين السلطات وبالذات السلطتين التنفيذية والتشريعية ، فلا يكون الوزراء أعضاء في الكونجرس الذى لا يملك بدوره عزل الوزراء أو سحب الثقة منهم وإنما هم بمثابة سكرتاريين في الإدارة التى يقودها الرئيس . هذا النظام الرياسى يكفل رجحان كفة الرئيس إلا أنه يعمل بالتشاور مع أعضاء الكونجرس وتحت وهج الإعلام .

ثالثا . أن النظام السياسى الأمريكى يعمل من خلال مجموعة من المؤسسات الرسمية إلى جانب البيت الأبيض مثل وزارة الخارجية والبنتاجون (وزارة الدفاع) المخابرات والوزارات والوكالات الحكومية ولجان الكونجرس بمجلسيه .

رابعا . هناك أيضا عدد من القوى السياسة غير الرسمية تتمثل في جماعات المصالح (مثل اللوبى الصهيونى وشركات البترول وصناعة السلاح والأمريكيين العرب ... الخ) والأحزاب والاتحادات والنقابات والشركات الكبري والصحافة وأجهزة الاعلام فضلا عن الرأى العام .

خامسا . هذه الحزمة المعقدة المتداخلة من المؤسسات والقوى والجماعات تعمل في إطار يسمح بتداول السلطة الأمر الذي يجعل مؤسسة الرياسة بمثابة واحدة فقط ضمن دوائر صنع القرار المتعددة التي تتشكل علي شكل شبكة . وليس على شكل هرم ربما يحتل البيت الأبيض البؤرة فيها .

(٥٩) لا تقاوم الشر بالشر وإلا إشتركت مع الشرير في شره فماتت الفضيلة بينكما .

٢٨

سادسا . لن يكون الرئيس كلينتون على هذا النحو ، أسير زوجته كما تنبأ بعض العرافين السياسيين مهما بلغت قوة شخصيتها فإنها لن تتعدي قدرا من النفوذ تمثل في تمثيل أفضل لعدد النساء في الإدارة الجديدة ولكنه لن يكون بحال من الأحوال مثل الحكام المتسلطين فى دول الجنوب التى سقط الحاكم فيها أسير لزوجته مثل اميليدا ماركوس في الفلبين وشبيهاتها .

سابعا . بعد كل هذا ، لا يمنع أن يكون للرئيس الأمريكى لمساته الشخصية على القرار الأمريكى بفعل مزاجه العام وتكوينه النفسى وثقافته السياسية فضلا عن برنامج الحزب الديمقراطى الذى التزم به .

هكذا سيدير الرئيس كلينتون دفة السياسة الأمريكية داخليا وخارجيا في اتجاه التغيير الذى دارت وعوده الانتخابية حوله لكن ذلك الاتجاه لم ينبع من رأسه شخصيا وإنما هو اتجاه مفضل لدى الشعب الأمريكى الذى جاء له رمزا لهذا الاختيار

نقلا عن د . السيد عليوه
الأهرام ١٨/١/١٩٩٣

الاستراتيجية

هى الخطة العامة لوسائل تحقيق الأهداف في مواجهة الظروف المتغيرة والقوى المناوئة .

الدورات التدريبية لمركز القرار خلال شهر أبريل ١٩٩٣

١ . المهارات الإدارية للمديرين الجدد .
٢ . صحة المدير وإدارة ضغوط العمل .
٣ . المدير المهندس .
٤ . المهارات التجارية والتسويقية للمهندسين .

(٦٠) الغيوم التى تحمينى من سعير الشمس قد تحجب عنى ضياء القمر أيضا .

٢٩

كلينتون : البوسنة أصعب من العراق !

وحديث حول التعليم والاقتصاد والسياسة الخارجية ؟

* ما الثمن الذى تنوى أن تدفعه لإحداث التنوع والاختلاف ؟ هل كبار الموظفين الذين عينتهم هم الأفضل في الولايات المتحدة ؟

** أعتقد أنهم أفضل المؤهلين الذين قابلتهم وهذا التنوع أمر هام جدا فقد آمنت دائما أنك بالبحث الجاد يمكنك أن تعثر على أناس لهم خبراتهم المختلفة .

* كيف لنا أن نحافظ علي مستوى المدارس الحكومية فى بلدنا إذا كان القادة على كل المستويات يوجهون أولادهم بعيدا عنها ؟

** لقد درست في المدارس الحكومية عندما كنت طفلا - باستثناء عامين كنت خلالهما في المدرسة الكاثوليكية . كذلك زوجتي وإبنتنا " تشيلسيا " .

ليس بالضرورة أن أوخذ كمثال يحتذى ، وإن كان يسعدنى ذلك بالطبع . فقد كان على أن أتخذ قرارا كأب لطفلة تبلغ الثالثة عشرة تعيش في واشنطن . وقد اتخذنا قرارا بناء علي ما اعتقدنا أن من شأنه أن يمنحها فرصة لتعيش طفولة طبيعية في عالم لا يعامل فيه أبناء من هم مثلى معاملة طبيعية .



* لكن هل تعتقد أنه من الممكن تحقيق نظام ناجح للمدارس الحكومية في مجتمع يتجه فيه الصفوة إلى الانعزال عن المجتمع باختيارهم ؟

** أعتقد أنه مع زيادة كفاءة نظام المدارس الحكومية سيقل هذا الانعزال . وهذا النظام يمكن تحسينه وهذا ما أنوى أن أفعل ما بوسعي لتحقيقه .

(٦١) المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل .

٣٠

* وماذا بشأن الدور الذى تقوم به جماعات الضغط ؟

** لقد أوضحت أنني أنوى إحداث إصلاح لنظام تمويل الحملات الانتخابية للكونجرس ، وكذلك جماعات الضغط . وهذا ما تحدثت عنه طوال حملتى الانتخابية ، لقد طالبنا أعضاء الحكومة بأن يوقعوا على التزام يقضى بالابتعاد عن تكوين جماعات الضغط . وهذا أبعد مما وصل إليه أى رئيس في التاريخ ، ووضعنا قيودا حتى على فريق عملنا في المرحلة الانتقالية وهذا يحدث لأول مرة . الآن تستطيع أن تلغي كل عمليات "اللوبى"فهذه مشاورات تعد حقا دستوريا لها الحق في التحدث والتنسيق والتشاور فضلا عن أنه يساعد على استمرار وجدوى العمل .

المشكلة أننا في واشنطن نتعطل من جراء هذا " اللوبى " وما أحاوله هو استبعاد الأشياء التى أعتقد أنها زائدة .

يبدو أنه من الصعب بالنسبة لنا أن نحدث نوعا من إصلاح الرعاية الصحية التي نحتاجها والتغيير في الميزانية ما لم نستطيع التغلب على مسألة تمويل الحملات الانتخابية وجماعات الضغط .

* لقد أثرت عددا من التوقعات ... فهل وعود الحملة الانتخابية أصبحت الآن أهداف تعمل على تحقيقها ؟

** المسألة الآن هل سأفى بالتزاماتى إذا حركت سعر الدولار أم لا ؟ المشكلة أن لدينا أيضا التزامات أخرى . لقد التزمنا بزيادة الاستثمارات لنفعل شيئا ما من أجل مشكلة الرعاية الصحية ولنقلل العجز في الميزانية ، وأعتقد أنه من الصعب جدا أن نفعل شيئا منها دون الآخر .

يمكننى أن أقول : حسنا هذا العجز في الميزانية خارج عن إرادتي ولن أقلق بشأنه دعنا نحاول أن نخرج من هذا الانكماش في التجارة فقط ننمو بالاستثمار . لكن المشكلة أنه لا يوجد ضمان أنك ستحقق النمو . ومن الناحية الأخرى إذا حاولت أن تحل مشكلة العجز في الميزانية فقط برفع الضرائب وخفض النفقات بدون زيادة جديدة في الاستثمار فإن نموك الاقتصادى سيكون غالبا أبطأ يعنى أنك ستواجه المشكلة التى واجهها الرئيس في الكونجرس عام ١٩٩٠ عندما قدمت ميزانية أعتقد كل واحد أنها ستنفذ بلا مشاكل لكنها لم تصبح حقيقة ملموسة ، وقد فشلت لسببين :

الأول : لأن النمو الاقتصادى بطئ جدا وبذلك فإن العائدات لم تتحق كما كان متوقعا والثانى لأن نفقات الرعاية الصحية قد ارتفعت ، لذلك فإننا نواجه معضلة أزمة اقتصادية غير مسبوقة لكنها تتفق مع ماذكرته في الحملة الانتخابية ، وسوف أبذل قصارى جهدى لتحقيق أهداف الاستثمار وتخفيض العجز في الموازنة وتناول قضية الرعاية الصحية .

* هل يمكنك بوضوح استبعاد استخدام قوات برية أمريكية في البلقان ؟

* لا أعتقد أن الرئيس يجب أن يستبعد شيئا ما . لا أعتقد ، بناءً على ما أعرفه

(٦٢) سر الإنسان من دمه يجب أن يعرف أين بريقه .

٣١

اليوم أن استخدام قوات برية فكرة طيبه.
ولا أعتقدأننا يجب أن نذهب هناك بقرار منفرد ، كما تعرف ، خلال الحملة الانتخابية تحدثت كثيرا عن كيف كانت هناك خطوات نستطيع أن نأخذها ، وأعتقد أننايجب أن نستمر لدفع مقترحات الحل السلمى والحفاظ على الناس أحياء ما أمكن ، وأنا مستعد لإتخاذ المزيد من الاجراءات الصارمة هناك وليس فقط لما وقع من أشياء فظيعة بل أيضا لأن ذلك تم بدعوي " التطهير العرقى " ، وهذه الدعوى يجب أن يقف الغرب والولايات المتحدة أمامها بشدة .
هناك توترات عرقية كثيرة في العالم ، فأينماتوجد جماعات عرقية مختلفة توجد هذه التوترات ونحن لا يمكن أن نسمح لهذه الفكرة أن تسود .

* ما هو رد فعلك عند سماع شعار البنتاجون " نحن نحارب في الصحراء لا الجبال " .

** لا فرق بين المعاناة في الصحراء والمعاناة في الجبال وعندما ترسل شبابا أمريكيا في طريق وعر فإن الرئيس يجب أن يعرف أن هناك فرصة معقولة لتحقيق الأهداف المرجوة .
أعتقد أن " كولين باول " والآخرون في البنتاجون يستحقون التصديق لإيضاحهم أن الموقف العسكرى معقد للغاية هناك عما هو حادث في الصومال ، وربما أكثر تعقيدا من العراق ، ولا أريد أن أجزم أو أستبعد أى خيار محدد الآن .

* ماأول شئ يمكنك عمله لإحداث تغيير ملموس وواضح في حياة الناس بالمناطق المضطربة مثل وسط وجنوب لوس أنجلوس وكم يستغرق الوقت لتفى بوعدك بنشر ١٠٠ ألف شرطى فى الشوارع ؟

** يجب أن نفي بهذا الوعد ... وأعتقد أن بإمكاننا تنفيذه بسرعة وأعتقد أن هناك شيئين سأحاول عملهما :
الأول : أن نفرض مزيدا من الأمن والقانون والنظام ، إننا بحاجة إلى تحريك ضباط البوليس لمزيد من النشاط بأسرع وما يمكننا .
الثانى : أن نعطي بعض الأمل يعني استثمار ووظائف ... إتاحة الفرص للحصول علي عمل ... ونمو اقتصادى ولهذا فأنا أحاول أن أنفذ معظم الاصلاحات الاقتصادية الشاملة التي ناديت بها في الحملة الانتخابية .

* هل للسيدة " هيلارى " منصب ما ؟

** لم أوقع بعد على خطة توزيع المناصب لكن دعنى أحدثك عن هيلارى ، فهناك الكثير الذى كتب حول ذلك الموضوع ، ومعظم من كتبوا من السيدات - وقد قالوا أشياء هامة كثيرة .
أنها مسألة سهلة بالنسبة لى فواجبى تجاه الشعب الأمريكى - ووظيفتى - أن أوظف (إمكانات) أولئك المتميزين الذين أجدهم . وهيلارى بالطبع مؤهلة لذلك ، وإذا لم أستخدم قدراتها فيما هو مناسب أكون بذلك مقصرا في أداء واجبى .

* هل يمكن تحديد الأمور التى ينبغى عليك حسمها ؟

** أعتقد أن الشعب الأمريكى سيتجاوب

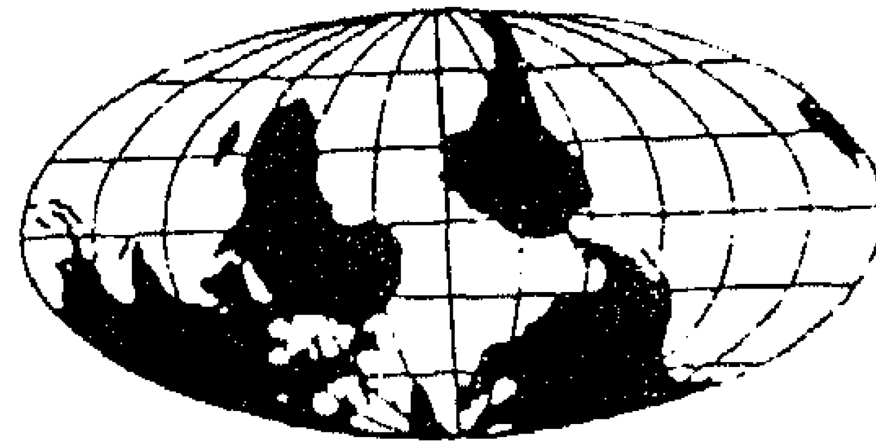
(٦٣) لا تتعلموا كيف تنالون ولكن تعلموا كيف تريدون فإذا أردتم فقد نلتم .

٣٢



مع هذه الأشياء إذا ما شعر أنها عادلة .
لقد عقدت اجتماعا أمس حول الرعاية الصحية ، وسأعقد اجتماعا آخر حول الاقتصاد في محاولة لتحديد أهدافنا النهائية بصورة قاطعة قبل الخوض في التنفيذ . واستراتيجيتنا ليست غامضة ونريد أن ننفذ برنامجا اقتصاديا وضبط الميزانية وبرنامج رعاية صحية ، وإصلاح الخدمة المدنية والسياسية .
إنني أريد أن أفعل كل ذلك بأسرع ما يمكن وقد وافقني عدد كبير من المواطنين على البذل والتضحية ولكنهم اشترطوا لذلك العدل والمساواة في الواجبات .

نقلا عن مجلة نيوزيوك
٢٥ يناير ١٩٩٣



(٦٤) لا يضر السحاب نباح الكلاب .

إقرأ في هذا العدد :

الموضوع	رقم الصفحة
* هل من مصالحة شعبية عربية ؟	٢
* هل للدول المراقب دور في مؤتمر السلام ؟	٣
* الدول الصغرى هل تبقى على قيد الحياة ؟	٥
* كيف تساهم الجامعات في الإصلاح الإقتصادى	٦
* هل تغيرت وظائف الجيوش ؟	٨
* محاسبة القرار المالى .	٩
* أين الإعلام السياحى ؟	١٠
* الى متى هذه الأجازات الطويلة للبنوك ؟	١٢
* كيف يعمل عضو جمعية شركات الأعمال ؟	١٣
* ملف العدد " تحليل المشكلات الإدارية "	١٤
* كيف تختار مصر وزرائها ؟	١٩
* إدارة التغيير .	٢١
* من يحل لغز تصدير الأيدى العاملة ؟	٢٢
* البطالة البطالة ... الى أين ؟	٢٤
* إدارة الوقت .	٢٦
* ميزانية الوقت كيف تستخدمها الحكومية المصرية	٢٨
* حديثة القمة	٣٠

لا تقل لا اعرف ... بل جرب
لا تقل لا استطيع ... بل حاول
لا تقل لا اعلم ... بل تعلم

التوجيه وصنع القرار

* تدور عملية التوجيه حول الإهتمام بالطريقة التى يصدر بها المنفذ تعليماته الى أتباعه - التوجيه إذن يتضمن إعطاد الأوامر والإرشادات ومن الخطأ عند إصدار الأمر أو التوجيه أن نعتقد بأن كل ما يلزم من جانب المرءوس هو الطاعة - ففن التوجيه يتطلب فن إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وتنمية الإخلاص للرئيس .

* من هنا تظهر أهمية التوجيه التى لا تخفى على أحد - فقد عرفت التوجيه كوظيفه الجماعات الإنسانية منذ بدء الخليقة - ومما يؤيد الأهمية القصوى للتوجيه الإعتقاد الذى ساد مدة طويلة من الزمن والذى يتضمن أن عمل المدير هو فقط التوجيه لذلك أطلق على المدير موجه ومازالت هذه التسمية مستخدمة في بعض الأحيان .

* ويمكن القول أن التوجيه أقرب الى السلطة الفعلية منه الى السلطة الرسمية أو القانونية - فحق التوجيه معترف به للقيادة في الجماعات الطبيعية الحيوانية "خلية النحل - النمل - سرب الطيور " والجماعات الإنسانية (العائلة - العشيرة) قبل أن تعرفه الجماعات المنظمة مثل الدولة أو الشركة أو النقابة ...

رئيس التحرير

موسوعة :

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ - مساكن مدينة نصر - القاهرة - ت : ٢٦٣٧٥٨٧ - فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

 لا ينبغى أن تقول ما تعرف ... ولكن ينبغى أن تعرف كل ما تقول - كلوديوس .

٢

هل من مصالحة شعبية عربية ؟

جاءت أزمة الخليج فى أغسطس ١٩٩٠ وأجهضت جهود التقارب العربي التى كادت تحرز نجاحا ملحوظا ، فقوضت الوضع العربى العام وفجرت مشاعر الإستياء والغضب المكبوتة الناجمة عن الإنكشاف الأمنى والقهر السياسى والإحباط الإقتصادى والفساد الإجتماعى والإغتراب الثقافى .

صحيح أن هناك رواسب منذ عصر التقسيم الإستعمارى لمناطق النفوذ وإختلاف المنافسات بين العواصم العربية ، ولكن السبب الأعظم من صنعنا نحن العرب قيادات وحكومات وأجهزة إعلام وبعض التصرفات الجماهيرية المضللة بفعل ظروف الإستبداد وحكم الطغيان والجهل والأمية .

وكانت أزمة الخليج هى المفجر المباشر الذي نسف الوفاق العربى وكشف عمق الخلافات العربية علي المستوى الإقليمى والقطرى والمحلي، لكن يبقى المحدد الرئيسى في ذلك وهو غياب الديمقراطية والمشاركة الشعبية في صنع القرار السياسى ، الأمر الذى جعل الإستقطاب السياسى بين مختلف الإتجاهات يزداد حدة ويتحول من الإختلاف الصحى في الرأى العام الداخلي الى عداء وخصومة بين دولة وأخرى أى إنتهاج التصادم والقمع في الخارج كما هو متبع في الداخل .

الحل العاجل هو تضميد الجراح العربية وإقامة الجسور الشعبية والرسمية والمادية لتسهيل تدفق الأيدي العاملة ورأس المال والإستثمارات والبضائع والخدمات .

وأهم من ذلك كله هو إزالة الصور النمطية المشوهة المطبوعة لدى الشعوب العربية عن بعضها البعض .

هذه المهمة مسئولية طرفين رئيسيين :

* الإعلام العربى من صحافة وإذاعة مسموعة ومرئية التى يجب أن تضع منابرها لمختلف الآراء المتنوعة حتى يقر في ضمير الشعب العربى أن التعددية هي جزء طبيعى من الحياة السياسية الصحية .

* الدبلوماسية الشعبية الممثلة في المنظمات غير الحكومية والتجمعات الأهلية كالنقابات المهنية التي يجب أن تسارع لرأب الصدع وتقريب الشعوب وإزالة ما علق بالنفوس من غضب وكدر .

كما يمكن لمليارات النفط المكدسة في بنوك الغرب أن تفعل الكثير وتمسح المعاناة والذكريات المريرة ، كما يتوجب على القادة الذين أخطأوا في حق وطانهم أن ينسحبوا من فوق المسرح .

على الجميع أن يحملوا أغصان الزيتون ورايات التسامح وأقلام الصفح لتسطير صفحة جديدة من التعاون العربى الخالى من الأحقاد والغيرة والحقد الناجم عن التفاوت الطبقى والإجتماعى وتأسيس نظام جديد قائم على التضامن الأخوى والتعاطف الإنسانى حماية لحريات المواطن ورعاية لحقوق الإنسان العربى .

(٦٦) " واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا " . { قرآن كريم }

٣

هل للدول " المراقب " دور في مؤتمر السلام ؟

يشارك في عملية السلام ثلاث فئات من الأعضاء الدولتان العظميان الداعيتان للمفاوضات والدول المعنية وهى الأردن ، فلسطين ، سوريا ، لبنان ، ثم الدول التى لها صفة المراقب وهى : مصر ودول مجلس التعاون الخليجى والمجموعة الأوروبية والأمم المتحدة : فما الذى يمكن أن يقوم به " المراقب " في مثل هذه المفاوضات ؟

* من الناحية النظرية البحتة نستطيع أن نتصور دور المراقب كدور سلبى فيه يجلس العضو يسمع ويرى ولا يتكلم ولا يشارك في التصويت ولكن من الناحية الفعلية نستطيع أن نقول أن للعضو المراقب دورا متعدد الأبعاد في عملية المفاوضات فهو طرف ثالث يمكن أن يكون بمثابة مستمع جيد أو شاهد حاضر أو وسيط سمسار أو ضامن أو مشتر أو بائع أو وكيل .

١ ـ مستمع جيد :

يستطيع المراقب أن يكون مفيدا لنفسه ولباقى الأطراف بالإنصات الجيد والتفهم الحقيقى والتركيز على المحتوي وإستنتاج ما لم يقله المتحدث ثم يقوم بشرحه وتفسيره لباقى الأطراف في الكواليس أو خارج قاعة المؤتمر ويمكن هذا للأطراف الأربعة التى لها صفة المراقب وهى باقى الدول العربية والمجموعة الأوروبية .

٢ ـ شاهد حاضر :

من المعروف أنه إذا دارت المفاوضات أمام مستمعين لهم مصلحة مع أحد الأطراف المتفاوضة ، فإن إتجاه التفاوض يميل لصالح هذا الطرف أى أنه في حالتنا يكون لصالح الشعب الفلسطينى والقضايا العربية حيث تتصدى مصر ومجلسا التعاون الخليجى للدفاع عنها فضلا عن إحتمال تعاطف الأمم المتحدة والمجموعة الأوروبية .

٣ ـ وسيط :

ويلعب الوسيط عادة دورا توفيقيا بين الأطراف المتنازعة خلال المفاوضات الشائكة فبدلا من أن تأخذ المباحثات شكل مساومة يملى فيها القوى شروطه علي الضعيف (اسرائيل بالنسبة للفلسطينيين) يستطيع الطرف الثالث أن يمنع هذا ويدفع بها الى شكل التسوية أى الحصول على تنازلات متبادلة من الخصمين الرئيسيين وقد يكون لصالح الطرف الثالث (الأمم المتحدة أو المجموعة الأوروبية) مثل إقتراح وصاية الأمم المتحدة على الأراضى المحتلة أو تنفيذ المجموعة الأوروبية لمشروعات اقتصادية تقوي الترابط والإعتماد المتبادل بين العرب والإسرائيليين بما يقرب بين الطرفين .

٤ ـ ضامن موثوق به :

كثيرا ما يقوم الضامن الذى يحظى بنفوذ قوى لإعتبارات سياسية (مثل مصر) أو إقتصادية مثل (مثل دول الخليج) أو إستراتيجية (مثل المجموعة الأوروبية) بتقديم تعهدات أو وعود كتسهيل الإتفاق بين الخصمين مثل نزع السلاح أو المساعدة في التنمية أو الإدارة الدولية للقدس .

(٦٧) لا يمكن أن يصبح العالم كله سعيد إلا إذا استعاض الناس عن محبة أنفسهم بمحبة الآخرين .

٤

٥ ـ مشترى وبائع أمين :
من ناحية أخرى يستطيع الطرف الثالث أن يشترى من أحد المتفاوضين فكرة أو إقتراحا ما أو مشروعا محددا يجد فيه مصلحة مشتركة لكل الأطراف ويتبناه ثم يدخل عليه بعض التحسينات والإضافات ليعيد بيعه الي الطرف الآخر بإعتباره يتضمن حلا لمشكلة يتنازع الطرفان بشأنها مثل التعاون الإقتصادى أو الحدود الآمنة أو تقسيم موارد المياه .

٦ ـ وكيل فعلى :
يمكن لواحد من أعضاء الطرف الثالث : مصر - مجلس التعاون الخليجي - المجموعة الأوربية - الأمم المتحدة أن يقوم بصفة مؤقتة أو مرحلية بدور الوكيل ، ومن المعروف أن الوكيل يستطيع أن يزايد بطلبات عالية ويمتنع عن تقديم تنازلات وفي هذا الخصوص سوف يكون لحضور مصر تأثير إيجابى في إنتزاع إمتيازات للفلسطينيين ولاسيما قطاع غزة بحكم العلاقة الخاصة التي كانت تربطه بمصر .

** قصاري القول أن من هم صفة المراقب وفي مقدمتهم مصر بسابق خبرتها مع إسرائيل وتمثيلها الضمني للعالم العالربى - أى الطرف الثالث سوف يكون لهم دور نشيط في إضفاء المرونة على عملية التفاوض بحيث تسمح بدرجة أوسع من تدخله لتلطيف حدة التوتر وتخفيض الطلبات العالية وسد الفجوة بين الطرفين وإزاحة العقبات التى يضعها البعض في طريق التفاهم والسلام .

النكتة والقرار

كان رئيس مجلس إدارة احدى الشركات الكبيرة يبحث عن سكرتيرة تحل محل سكرتيرته التي صرفها من الخدمة .
فقرر أن يجري إمتحانا سيكولوجيا لإختيار السكرتيرة الجديدة كي يضمن بذلك حسن الإنتقاء فإستعان بعالم نفسى معروف ودعا اليه الفتيات الثلاث اللواتى كن قد رشحن أنفسهن لمنصب سكرتيره فحضرن فسألهن العالم النفسى :
ـ كم يساوي إثنان وإثنان ؟
فأجابت الولى : أربعة .
وأجابت الثانية : إثنين وعشرين .
وأجابت الثالثة : أربعة أو إثنين وعشرين .
وماكادت الفتيات الثلاث يغادرن مكتب رئيس مجلس إدارة الشركة حتى إلتفت اليه العالم النفسى وقال له بلهجة الظافر :
أرأيت الي هذه النتيجة العظيمة التى يمكن الحصول عليها بعلم النفس فالفتاة الأولى أجابت الجواب المعقول الفورى ، والثانية خيل اليها أن في السؤال فخ ، أما الثالثة فقد رأت للمسألة وجهين فأيهن إخترت .
فتردد الرئيس بعض الشئ ثم قال : لقد إنتقيت الشقراء ذات العينين الزقاوتين .

(٦٨) دع للموتى خلود الشهرة وللأحياء خلود الحب - طاغور .

٥

الدول الصغرى هل تبقى على قيد الحياة ؟

في ظل التوجه الكاسح نحو التكتل والكيانات العملاقة هل يمكن للكيانات السياسية الصغيرة أن تعيش في بحر السياسة الدولية الجديدة ؟

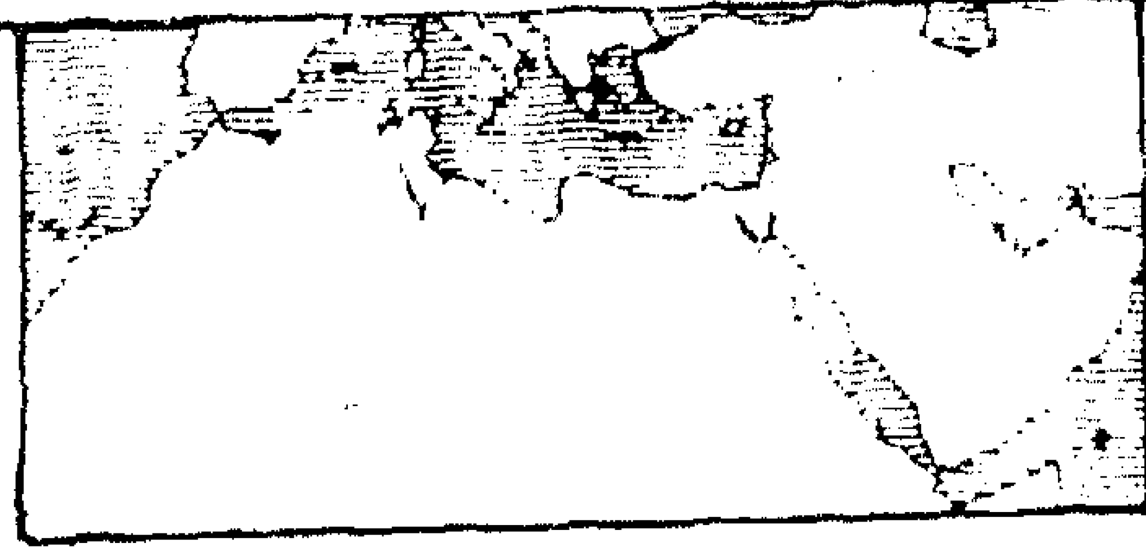
جدير بالذكر أن كون الدولة صغيرة لايعنى أنها متخلفة أو عديمة القيمة أو قليلة الأهمية فقد تكون الدولة صغيرة بالمفهوم الإقتصادى ومع ذلك فالمعيار الرئيسى هنا هو حجم الدور الذى تلعبه علي المسرح الدولى .

ولكن هذا لا يعنى عدم الحاجة الي الدول الصغيرة أو المطالبة بمحوها من فوق الخريطة السياسية ، فالدولة الصغيرة تستطيع أن تلعب دورا مؤثرا في الشئون الدولية ولو عن طريق المنع ، وتلعب دور المنطقة العازلة أو التحكم في مرفق من المرافق الدولية أو القيام بدور الطرف الثالث في تنفيذ سياسات الدول الكبرى .

الى جانب ذلك قد تؤدى الدولة الصغرى وظيفة إقليمية ذات طابع مالى أو سياحي أو وظيفة دينية أو ذات طابع ثقافى .

بل أن الدولة الصغيرة أحيانا قد تعبر عن ضروررات جغرافية (دول الجزر) أو تاريخية أو حضارية إستراتيجية .

بل لا نبالغ إذا قلنا أن إستمرار وجود الدول الصغرى مسألة حتمية لأنها تلبى إحتياجات انسانية ونفسية وإجتماعية لا مفر منها . فحاجة الفرد الي الإنتماء المحلى (الإنتماء العائلى أو العشائرى أو القبلى أو الطائفى أو اللغوى أو الثقافى) كذلك تلبى



قيام الدول الصغرى حاجات الجماعات العرقية أو الثقافات القومية الضئيلة للتعبير عن ذاتها وحمايتها من الإنقراض أو المسخ تحت ضغوط الكيانات السياسية الضخمة وتحت وطأة القوميات العملاقة .

وأبعد من ذلك كله فلسنا على يقين كامل بأن المواطن في دولة كبرى عظيمة المساحة والسكان والقوة أسعد حالا وأطيب مآلا من الإنسان في دولة صغيرة .

قصاري القول أن السياسة الدولية تزخر بالكيانات المتفاوتة الحجم شأنها في ذلك المحيط الزاخر بالحيتان والقروش المتوحشة جنبا الى جنب مع الأسماك الجميلة الملونة والكائنات الدقيقة الرشيقة ولكل منها وظيفة وفائدة ،

لكل هذا فإن إستمرار الكيانات السياسية الصغرى ضرورة إنسانية وحضارية .

(٦٩) الإمبراطورية التى تقوم على الحرب تعيش بالحرب - مونتسكيو .

٦

كيف تساهم الجامعات في الإطلاح الاقتصادى ؟

الإصلاح الاقتصادى ليس مسئولية الحكومة وحدها فالحكومة بوزرائها المثقلين بالأعباء غير قادرة بمفردها على إنجاز هذا التحول الكبير ولما كانت الجامعات من المنظمات الطليعية في المجتمع فإنها مسئولة بدورها عن ذلك ، ولكن كيف يكون ذلك ؟

هناك ثلاثة محاور يمكن لجامعاتنا - التي تبلغ نحو خمس عشرة جامعة وأكاديمية تضم قرابة خمسمائة كلية ومعهد - أن تتحرك عليها محور دعم اللامركزية ومحور تنشيط قطاع الأعمال ومحور تشكيل خريطة عمرانية جديدة لمصر .

*** دعم اللامركزية :**

فلا يمكن تصور إمكانية نجاح الإصلاح الإقتصادى في ظل القيود الرهيبة الناجمة عن شيوع الثقافة المركزية . وأعنى بالثقافة المركزية مجموعة العادات والتقاليد والقيم والنظم التي تحبذ المركزية وتجعل العاصمة القاهرة بؤرة لكل نشاط .

مطلوب من الجامعات أن تساهم في إستراتيجية إعادة توزيع الكثافة السكانية الحالية علي مناطق الوطن ... سيناء والوادى الجديد والمدن الجديدة لقد كان المأمول أن تساعد الجامعات الإقليمية في التنمية المحلية .

لكننا فوجئنا بمكاتب فرعية لها في القاهرة تمارس من خلالها قدرا من نشاطها لا بأس من وجود إستراحات للجامعات الإقليمية لقضاء المصالح والحاجات ولكن المشاركة في التنمية الإقليمية هى مسئولية الجامعات التى يجب أن تضرب بجذورها في التربة المحلية وأن تمد خدماتها للبيئة المحيطة وأن تربط التعليم بالعمل وبمشروعات التنمية هناك .

*** تنشيط قطاع الأعمال :**

أحسب أن قطاع الأعمال الخاص والعام والمشروعات الصغيرة لن تروج أو تنتشرفي ظل المناهج الدراسية والمقررات السائدة والأهم من ذلك في ظل الفكرة الحاكمة والمسيطرة على عقلية شبابنا من خريجى الجامعات في أن يعملوا موظفين .

إن خريجى كليات الهندسة والتكنولوجيا والتجارة والإدارة والفنون التطبيقية والجميلة والحقوق وغيرها يمكن أن يتوجهوا للعمل مباشرة في السوق . الشعار الرئيسى للمرحلة القادمة - التحول الى إقتصاديات السوق هو أن الدولة أو المنظمة أو الفرد الذى لا ينتج سلعة أو خدمة يبيعها للسوق في الخارج أو الداخل سوف يتضور جوعا .

وتعتبر الجامعات أقدر المنظمات على إشاعة هذه الفكرة وترسيخها بمزيد من التنسيق والإتصال مع الشركات الخاصة ومشروعات الإستثمار .

(٧٠) قد يفشل المرء كثيرا في عمله ولكن لا تعتبره خائبا إلا إذا بدأ يلقى اللوم على غيره - برناردشو .

٧

* **تشكيل خريطة عمرانية جديدة :**
هذا التكدس الكاتم للأنفاس الذى تعانى منه القاهرة والمدن الكبري بالدلتا وعلى ضفتي النيل لا يمكن أن يساعد على الإصلاح الإقتصادى بسبب تلوث البيئة وشيوع السلوكيات الإجتماعية الهابطة وبالذات الأداء الهزيل للعمل وإنخفاض الإنتاجية .
يمكن للجامعات أن تخرج من قمقم القاهرة والمدن العواصم وتنشئ مراكز البحوث التطبيقية وقوافل العلاج ومعسكرات الشباب ومراكز الإستشارات في مدن السادات والعامرية والخارجة والداخلة وبرج العرب الجديدة وطابا والعاشر من رمضان وبدر ... الخ لتصبح ماردا عملاقا في خدمة التنمية فضلا عن المعاهد القائمة ومعامل البحوث في البحرين المتوسط والأحمر على سواحلهما الطويلة وغيرها .
بالطبع الجامعات معذورة بعض الشئ فالقيود التى تكبلها وبالذات قيود السيطرة الحكومية والوصاية الإدارية وشح الموارد المالية - تمنعهامن الحركة الحرة الطليقة .
* هناك قيد السيطرة الحكومية المتمثل في قيام الحكومة بتعيين رؤساء الجامعات الأمر الذى يجعل إستقلال الجامعات إستقلالا شكليا .
ويعجب المرء للفكر السائد حتى الآن والرافض لقيام عمداء الكليات بإنتخاب رئيس الجامعة وللإتجاه المعارض أحيانا لقيام الأساتذة - وهم من صفوة المجتمع - بإنتخاب عميدهم فأى مستقبل ينتظر الديمقراطية إذا حرمنا ممارستها في الجامعات ... منارة الشعب .
* هناك قيد الوصاية الإدارية حيث تضخم الجهاز الإدارى داخل الجامعات شأنه في ذلك شأن بقية مرافق بلدنا - وأصبحت كلمته هى العليا وقيمته هي الأسمى فوق قيمة الأستاذية والعلم والبحث والإبداع لذلك يتهافت الكثيرون على المناصب الإدارية .
* هناك قيد قصور الموارد المالية والميزانيات المحدودة التى هبطت بالعملية التعليمية والمكتبات والمعامل الى أدنى درجة ولم يعد هناك مفر من التمويل الذاتى باللجوء الى الشركات الخاصة والهيئات غير الحكومية .
** فمن يحرر الجامعات من هذه القيود ؟



- انا شخصياً اتخذت قراراً حاسماً: لن اتزحزح عن سن الثلاثين!

(٧١) المبالغة في الشئ تضعفه - جان فرانسوا .

٨

هل تغيرت وظائف الجيوش ؟

شهدت التسعينات تحولا مثيرا في المهام التى تقوم بها القوات المسلحة حيث بدأ أن العالم قد إنزلق تماما الي عصر الأزمات ... فأخذت الجيوش في العديد من الدول والمواقف تسعى جاهدة لأن تخفف من معاناة الناس ومن آلامهم ، وهذا هو وجه ملائكى جديد ينبغى أن نتصفحه ، ويختلف تماما عن ذلك الدور الذى عرفناه للجيوش قبل ذلك .

تعود القصة الى الستينات من هذا القرن حين توالت الإنقلابات العسكرية في معظم دول العالم الثالث ، حينذاك قفز العسكريين على كراسى السلطة وظهرت مقولات عن الدور السلمى للجيوش في التنمية والتحق قدامي العسكريون بالمؤسسات الإقتصادية أو ألحقت المؤسسات الإقتصادية بالجيوش .

ولكن ثلاثين سنة أخرى مضت لتكشف عن تعثر التنمية وعن عجز ذوى الخبرة العسكرية في الإدارة الإقتصادية الناجحة . فالتنظيم العسكرى في الأصل يقوم على الأمر والطاعة ، في حين تقوم مؤسسات الإنتاج والأعمال على الإدارة المرنة الرشيدة

بيد أن السنوات الأخيرة أفصحت عن دور جديد يمكن أن تقوم به القوات المسلحة غير الخراب والقتال ، على سبيل المثال ثبت عجز الإدارة السوفيتية عن مواجهة زلزال أرمينيا منذ عدة أعوام ، في حين شهدنا قوات التحالف الدولى بعد حرب الخليج وهي تتوجه الى شمال العراق لإغاثة النازحين الأكراد كذلك إتجه بعضها الى بنجلاديش لإنقاذ الملايين الذين ضربهم الإعصار الدامي وكأنهم بذلك يحسنون "صـورة " الجندى المقاتل بعد الحرب الدامية هكذا بات جليا أن الجيوش الجرارة والقوات المسلحة كبيرة العدد لم تعد ذات فائدة ملحوظة إن لم يكن العكس فقد إتجه البعض الي تطوير النظم العسكرية لبناء جيوش رشيقة سريعة الحركة يمكن أن تساهم في المجالات الآتية :

* عمليات الإغاثة في حالات الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات والأعاصير .
* عمليات الإنقاذ في ظروف نزوح اللاجئين والحروب الأهلية والصراعات الإقليمية والجفاف والمجاعات والأوبئة .
* مكافحة تلوث البيئة في البر والبحر والجو وغيرها من الأخطار الصناعية كالتلوث والإشعاعى والكيماوى والحرائق وغيرها .
* مواجهة الأزمات والإضطرابات والقلاقل والإضرابات العمالية والعصيان المدني ومضاعفات مشاكل المرور والتكدس في الموانئ وغيرها .
* الإحتفاظ بمخزون للطوارئ من الأدوية والطعام ومواد الإغاثة والإيواء .

(٧٢) أن السماء ترى ولكن ترى بعيون الشعوب تسمع ولكنها تسمع بأذان الشعوب .

٩

وهذا التحول لا يعنى تدهور القدرة القتالية لهذه الجيوش بل على العكس ثبت أنه كلما زادت كفاءة الوحدات العسكرية على مواجهة ظروف الطوارئ كلما زادت كفاءتها القتالية ، وذلك على عكس ما حدث في حالة إشتغالها بالمشروعات الإنتاجية التى أديرت بطرق غير إقتصاديةفي نفس الوقت الذى تدهورت فيه قدرتها القتالية .

** خلاصة القول أن الموقف في التسعينات على غير الحال في الستينات يستلزم حركة أسرع ومبادرة أرشق من الجيوش حتي تطور من تنظيماتها وتركيبتها الأمر الذى لا يعنى وظائف جديدة وإنما هو زيادة قدراتها لتتمكن من تحدى الأزمات والطوارئ .

محاسبة القرار المالى

ما هى أهم النسب المالية المستخرجة من قائمة الدخل ؟

١ - نسبة صافي المبيعات الى صافي المخزون .
٢ - نسبة صافي الربح الي صافي المبيعات .
٣ - صافى المبيعات (الآجلة والمدفوعة) على ٣٦٥ يوم .
٤ - المشتريات (الآجلة والمدفوعة) على ٣٦٥ يوم .
٥ - تكاليف البضاعة المباعة / متوسط المخزون (مواد خام أو بضاعة جاهزة) .

الحد الأقصى للمخزون = الأمر النمطي للشراء + نقطة الشراء .

٦ - الحد الأدنى للمخزون = عدد أيام وجود المخزون فى المستودع × الحد الأعلى للإستخدام
٧ - نقطة الشراء = (عدد أيام تنفيذ الأمر × الإستخدام الأقصى) + الحد الأدنى للمخزون
٨ - الأمر النمطى للشراء = الحجم الإقتصادى لأمر الشراء =

$$\sqrt{\frac{\text{٢} \times \text{عدد الوحدات المطلوبة} \times \text{تكلفة إصدار الأمر}}{\text{تكلفة إحتفاظ الوحدة بالمخزن}}}$$

٩ - المبيعات الصافية خلال العام = النقدية من المبيعات + (المدينين في آخر المدة - المدينين في أول العام)

نقلا عن د . أبو الفتوح على فضالة - إدارة الأموال في مشروعات وشركات قطاع الأعمال
دار الكتب العلمية ١٩٩٣

(٧٣) لم يتعلم الحياة بعد كل من عجز أن يقهر المخاوف كل يوم - رالف أميرسون .

١٠

أين الإعلام السياحى ؟

* فى خطوة غير مسبوقة - عرض التليفزيون المصرى مبادرة إعلامية للرئيس مبارك خلال زيارته للأقصر والغردقة - وكان هذا ردا إيجابيا علي الموقف السلبى ولا أقول العدائى الذى وقفته الصحافة والإعلام الغربى من بعض تصرفات لنفر من المتطرفين ضد السياح .

عظيم أن يساهم رئيس الجمهورية بنفسه في تنقية الصورة الذهنية الشائعة لدى الرأى العام الدولي عن مصر السياحية ، وأعظم أن يتم ذلك بتلقائية فياضة بالمشاعر الصادقة ، ولكن من المستحيل عمليا أن يستمر ذلك على إمتداد العام فهذه مسئولية أجهزة عديدة وقيادات سديدة .

ولا ينبغى أن ننسى أن الإعلام السياحى يقوم علي عدة خصائص من أهمها :

١ - يقوم على مناشدة العقل بطريقة منطقية وليس المناشدة النفسية العاطفية .

٢ - علم له منهج وأسس تتمثل في معرفة أسواق التصدير السياحى والصورة المؤثرة وتنسيق الحملات الدعائية في السوق الخارجى وتنويع المنتج السياحى وإستمرارية البرامج الدعائية .

٣ - يقوم على مواجهة المشاكل التى تعترض طريق السياحة من خلال التنسيق بين مختلف الجهات الدعائية ومواجهة الدعاية المضادة بتقييد حجمها .

٤ - ينبه على نقاط الضعف في المجتمع والتى تحول دون زيادة عدد السائحين مثل العنف أو المضايقات في المناطق المتاخمه للمواقع السياحية .

* كيف السبيل الي تحديث منظومة الإعلام السياحى :

- ينبغي إعطاء إهتمام خاص للقائمين على الإعلام السياحى سواء الأجهزة الرسمية أو غير الرسمية ، وإعداد الكوادر الإعلامية في وزارة السياحة والإعلام وهيئة تنشيط السياحة وكذلك في شركات السياحة والفنادق .

- تصحيح الصورة الذهنية لمصر في الخارج من خلال تقديم مصر كمناطق ترويح واصطياف بجانب كونها مركزا للكنوز الأثرية والحضارة العريقة .

- التركيز على الإنجازات الأمنية والسياسية والإقتصادية لإعطاء إنطباع بإستقرار مصر من خلال المهرجانات الدولية والمعارض العالمية .

- توجيه الإعلام السياحي الي الداخل من خلال الدعوة لحسن معاملة السائح وتقديم الخدمات المختلفة له .

* إن تحقيق إعلام سياحى فعال يتطلب :

- تخصيص جزء من الدخل السياحى بالعملات الحرة لا يقل عن ٣٪ للإنفاق علي الدعاية لمصر في الخارج من خلال أجهزة وشركات متخصصة .

(٧٤) الرجل العاقل يخلق من الفرص أكثر مما يجد { لورد بيكون }

١١

- عمل برامج دعاية مشتركة مع مؤسسات الطيران العربية والأجنبية .
- الإتفاق مع وكالات الدعاية والإعلانات الأجنبية والمتخصصة في دراسة الأسواق السياحية لتقديم مقترحاتها عن سياسة الدعاية اللازمة وإجراء بحوث قياس رد الفعل وتقديم السياسات .
- التنسيق مع وسائل الإعلام في الدول الأجنبية لوضع مصر في الوضع الذي يتناسب مع إمكانياتها السياحية .
- زيادة عدد مكاتب السياحة فى أماكن التصدير السياحى وتدعيم ميزانياتها التنشيطية في مجال الدعاية والإعلان .
- وضع خطة لتدريب العاملين بجهاز الدعاية بهدف رفع كفاءتهم .
- إبراز عناصر سياحة الإستجمام جنبا الي جنب مع السياحة الثقافية .
- الإشتراك في المؤتمرات والمعارض التي تنظمها الهيئات السياحية الدولية والإقليمية
- إستضافة كبار رجال الإعلام ونجوم الفن والأدب في مختلف دول العالم - تطوير البرامج السياحية بالإتفاق مع الوكلاء السياحيين .

في إستطلاع أخير أجرته إحدي الوكالات المهتمة بالسياحة عن المركز النسبى لبعض البلدان مثل أسبانيا وإيطاليا ومصر وغيرها تبين أن مصر رغم الظروف الصعبة التي مرت بها السياحة في الشهور الأخيرة - تحظى بمركز مقبول وذلك من حيث المناخ والضيافة والخدمات والصداقة والأمن لكن بدرجة أقل من حيث الطعام والتسهيلات والترويج .

ومن هذا تبين أن المتغير الرئيسى في الإعلام السياحى هو تحسين المرافق والخدمات والوعى الشعبى والذوق العام وهذه هي الدعاية السياحية الصائبة حيث أن تحسين الصورة الذهنية لمصر لدي الرأى العام العالمى - مسئولية تضامنية .



(٧٥) الرجل الحكيم هو الذي لا ييأس علي شئ ليس ملكه ويشعر بأقصى السعادة بما تملك يداه .

١٢

الى متى هذه الأجازات الطويلة للبنوك ؟

حدث أن أغلقت البنوك أبوابها أربعة أيام متصلة في وجه الجمهور لتداخل الأجازة الأسبوعية مع الأجازات الأخرى لكن هذه ليست المرة الأولي .

لقد تكررت هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة مرات كثيرة ، وترتب عليها أن عملت البنوك ثلاثة أيام فقط في بعض الأسابيع مقابل أربعة أيام عطلة وهنا مؤشر علي درجة إيقاع الحياة في إقتصادنا ، حيث تحتل البنوك مكان الصدارة .

فمؤسسات الخدمات الساخنة - كالبنوك لا ينبغى أن يتوقف العمل فيها مثل هذه الأيام الطويلة ، فالفوائد ومصالح الناس تحسب بالساعة واليوم والأرصدة تنقل بالفاكس والكمبيوتر .

أنك إذا دخلت صالة أحد البنوك في اليوم السابق أو اللاحق للأجازة تشعر بالإختناق من الزحام الكثيف بسبب تكدس المواطنين الذين جاءوا لإنجاز مصالحهم المعطلة .

تشعر وقتذاك مدى الخطأ فى حياتنا ومدى سوء تدبير الوقت وتوزيع إستخدام الزمن وإصطناع إختناقات لا مبرر لها .

أنا لا أتحدث عن الجهد الهائل والمشقة التي يقابلها العاملون في البنوك سواء في المكاتب الأمامية المتعاملة مع الجمهور أو في أيام الإغلاق الرسمى فالعاملون بالبنوك يعملون أحيانا حتى منتصف الليل .

لكن أتحدث عن أيام الإغلاق في وجه الجمهور التي وصلت في شهر رمضان من العام الماضى إثنى عشر يوما أجازات مقابل ثمانية عشر عملا ، أى أن مجمل الأجازات خلال العام وصل نحو مائة وعشرين يوما .

لا يجوز التحجج بأن البنوك في البلاد الأجنبية تأخذ يومين أجازة في الأسبوع فالرد على ذلك هو أنها تعمل طوال اليوم وحتى الخامسة مساء لإمتصاص الزحام وضمان تدفق الخدمة مع إنتشار الفروع في طول تلك البلاد وعرضها .

معنى ذلك كله أن بنوكنا تعمل بثلثى طاقاتها الزمنية وتعطل نحو ثلث طاقتها وهذا إهدار للوقت لا يسمح به الزمن وتعويق لتدفق خدمات المال والتجارة وهى بمثابة شريان الدم للإصلاح الإقتصادى والتنمية .

بالطبع هناك حلول عديدة لمعالجة هذه الظاهرة قد يكون منها التوسع في نظام الكارت المصرفى للعملاء وتطوير الخدمة المسائية ليصبح أكثر تعاملا وتنوعا ، وتخصيص فروع العمل طوال الوقت ... الخ .

هذه بعض قضايا التغيير والإصلاح الشامل في بلادنا .

(٧٦) أن أقل الأيام فائدة هو اليوم الذي لا نضحك فيه .

١٣

كيف يعمل عضو جمعية شركات الأعمال ؟

في الحقيقة أن عضوية هذه الجمعيات سواء للشركات القابضة أو التابعة مسئولية جسيمة وأمانة وطنية لأكثر من سبب وأبرز هذه الأسباب هو أهمية مرحلة التحول الإقتصادي الجذرى التى دخلها الاقتصاد المصري الذى يتجه بخطوات محسوبة نحو اقتصاديات السوق في نفس الوقت الذى سيظل دور قطاع الأعمال العام في التنمية على أهميته بالتعاون مع القطاع الخاص .

ولما كان قطاع الأعمال العام يمثل الملكية القومية فإن أعضاد هذه الجمعيات - سواء للشركات القابضة أو التابعة - عليهم مسئوليات مزدوجة بإعتبارهم مواطنين وبإعتبارهم خبراء وبإعتبارهم الملاك لكونهم ممثلين للدولة التى تنوب عن المجتمع في توجيه وسائل الإنتاج .

وطبقا لنص المادة (١٠) والمادة (٢٧) من القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ تختص الجمعية العامة بما يأتي :

١ - التصديق على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر .
٢ - التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والنظر في إخلائه من المسئولية .
٣ - الموافقة علي توزيع الأرباح .
٤ - الموافقة على إستمرار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لمدة تالية أو عزلهم ويكون التصويت على ذلك بطريق الإقتراع السرى

سوف تلتقي هذه الجمعيات مرات محدودة كل عام وبالتالى فإن نشاط أعضائها سوف يدور في إطار العمليات الإدارية التالية :

التخطيط والتوجيه :
بحيث تحدد هذه الجمعيات الخطوط الرئيسية لسياسة الشركة مستقبلا في ضوء أهدافها العامة .

الرقابة والمحاسبة :
حيث تقوم الجمعية بمطابقة ما تم تنفيذه بالفعل على ما كان مستهدف مع مراجعة أعمال الشركة سواء تقرير مجلس الإدارة أو أرقام الميزانيات والأرباح والخسائر .

التقييم والحكم :
وهذه خلاصة عمليات الإشراف والمتابعة التى يقوم بها أعضاء جميعات الشركة للحكم على صلاحية المجلس من حيث الإدارة الإقتصادية الفعالة للمشروعات .

هذه بالضبط مسئوليات الملاك أو أصحاب الأسهم في الشركات حيث يستهدفون تنمية أعمالهم وتحقيق أرباح وفوائض تمكنهم من الإستمرار والتطوير والتقدم .

(٧٧) من طلب العلم لنفسه فالقليل منه يكفي ومن طلبه للناس فحوائج الناس كثيرة - مالك بن دينار

١٤

تحليل المشكلات الإدارية فى العمل

يهدف هذا الإستقصاء الى التعرف على المشكلات السلوكية في عملك ، والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على سلوكيات العاملين ، ومستوى أدائهم .

ضع علامة (×) على يمين المستوي الذى تقصده بإستجابتك .

(**المنشأة بصفة عامة - الإدارة أو القسم الذى أعمل به - فريق العمل أو جماعة صغيرة من الأفراد**) .

* إقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (✓) على يمين العبارة - إذا كانت تنطبق بدرجة ما علي المستوى الذى تقصده بإستجابتك - وعلامة (×) إذا كانت لا تنطبق .
* سجل إستجابتك الفورية والتلقائية ، فبضع ثوان كافية لكل عبارة .
* لا تترك أى عبارة دون أن تجيب عليها .

١ - يعمل كل قسم كما لو كان إمبراطورية مستقلة عن الأقسام الأخري .

٢ - لاتوجد برامج أو سياسات محددة لتكوين صف ثان للمناصب الإدارية الأساسية .

٣ - لا يتم مكافأة الأفراد بقدر جهودهم ، أن الإدارة تستغلهم .

٤ - هناك خلاف كبير حول معدلات الأجور .

٥ - لا يوجد من ينصت للأفكار والإقتراحات الإبتكارية .

٦ - لا تلتقى الجماعات للعمل والتعاون في حل المشكلات العامة .

٧ - يبدو أن المديرين ليس لديهم الوقت الكافى للإهتمام بالتدريب .

٨ - لا توجد حوافز حقيقية لتحسين الأداء ، ولذلك لا يهتم الأفراد برفع مستوى أدائهم .

٩ - غالبا ما يترك الأفراد المنشأة بحثا عن أجور ومرتبات أفضل .

١٠ - لا تؤخذ الإقتراحات الجيدة بجدية من قبل الإدارة .

١١ - ليس لدى الأفراد الرغبة أو الإستعداد للتعبير عما يفكرون فيه فعلا .

١٢ - لا تحاول المنشأة تنمية وتدريب الأفراد لشغل مناصب أعلى في المستقبل .

١٣ - تستخدم الإدارة أسلوب الردع أكثر من الحوافز .

١٤ - يبدو أن المحافظة على روتينية العمل هى أفضل وسيلة للحصول على مكافآت أعلى .

١٥ - غالبا مالا يكافأ صاحب الأفكار والإقتراحات الجيدة .

١٦ - عندما تمارس الإدارة ضغوطها ، يعمل كل فرد من أجل نفسه فقط .

١٧ - يتم إكتساب المهارات والخبرات أكثر من تعلمها من خلال برنامج تعليمى منهجى

(٧٨) قد يغفر الله لنا ذنوبنا وخطايانا ولكن جهازنا العصبى لن يغفرها - وليام جيمس .

١٥

١٨ ـ ليس لدى الأفراد الرؤية السليمة لأسلوب تقييم أعمالهم .
١٩ ـ بصفة عامة - لاتوجد وسيلة مناسبة لمكافأة الجهود المتميزة .
٢٠ ـ التعود على أسلوب عمل وحيد ، يجعل من الصعب تغييره .
٢١ ـ الإجتماعات غير محببه للمرؤوسين ، لأنها غير منتجه وغير مفيدة .
٢٢ ـ يصعب التخطيط لإعداد وتنمية الهيئة الإدارية فهناك متغيرات كثيرة تحول دون ذلك .
٢٣ ـ لا أشعر بتأييد أو تشجيع الإدارة فيما أقوم به من أعمال .
٢٤ ـ لا توفر المنشأة المغريات المادية الكافية لإستقطاب الكفاءات من الخارج .
٢٥ ـ يبدو أن المنشآت المنافسة لديها أفكار ومبادرات أفضل .
٢٦ ـ كل مدير مسئول عن إدارته ، ولا يرحب بأى تدخل .
٢٧ ـ المديرون غير قادرين على تدريب الأفراد ، ولا يعلم الأفراد ما تعده الإدارة لهم .
٢٨ ـ لا تتاح للمرؤوسين فرصة زيادة مهاراتهم وخبراتهم .
٢٩ ـ على الأفراد أن يعملوا ساعات طويلة ليوفروا دخلا ماديا مناسبا .
٣٠ ـ لا يميل الأفراد للعنف ، ويكفيهم أن تسير المركب .
٣١ ـ بلغت روح التنافس بالمنشأة منتهاها وأصبحت تهدد المنشأة بالإنهيار .
٣٢ ـ قد ينتقل الأفراد الذين يتم تدريبهم الى منشآت أخري منافسة للإلتحاق بها .
٣٣ ـ إذا ساءت الأمور بالمنشأة ، لا يعمل المديرون على بذل الجهد والعطاء لتحسينها .
٣٤ ـ إن نظام الأجور الحالى يحول دون إنجاز الأعمال المطلوبة بأفضل الطرق .
٣٥ ـ لا تتحرك المنشأة ولا تنمو بالسرعة المطلوبة .
٣٦ ـ لا تنتقل الخبرات والدروس المستفادة من عمل إحدى الإدارات الى الإدارات الأخري .
٣٧ ـ لا تعمل المنشأة على تشجيع الأفراد وتنمية مهاراتهم .
٣٨ ـ يرضي الأفراد بتحديات أكبر في عملهم .
٣٩ ـ تبدو المحصلة النهائية لنتائج أعمال المنشأة غير مناسبة بالمقارنة بمثيلاتها من المنشآت الأخرى .
٤٠ ـ لا يتم مواجهة المشكلات بصراحة وإنفتاح .
٤١ ـ يمكن أن يكون الأفراد أكثر تعاونا ولكن يبدو أن الأمر لا يعنيهم .
٤٢ ـ يعتقد المديرون أن تعلم ودراسة فن الإدارة يفيدهم كثيرا .
٤٣ ـ يسود المنشأة شعور مضر بالإستياء وعدم الرضا ، نتيجة لعدم ملائمة نظا م الأجور .
٤٤ ـ يشعر الأفراد بأنهم يعملون في منشأة من الدرجة الثانية .
٤٥ ـ لا يستجيب المديرون بقدر كاف للتغيرات التى تحدث في البيئة الخارجية .
٤٦ ـ لا تحاول فرق العمل أن تمهد الطريق لإستمرار عملها .

(٧٩) الأفكار العظيمة تأتى من القلب .

١٦

٤٧ ـ لا يفصح المديرون لمرؤسيهم عن رؤيتهم حول مستقبلهم في العمل .

٤٨ ـ لا شك أن زيادة إهتمام الفرد بعملهم سوف يساعد كثيرا في حل مشكلات الإدارة .

٤٩ ـ أشعر شخصيا ، بأنى أتقاضى راتبا أقل مما أستحق .

٥٠ ـ ستحقق المنشأة نجاحا أكثر في حالة قبولها تحمل مخاطر محسوبة أكثر .



رئيس الشركة :
لا يسعنى أن أزيد مرتبك ، ولكننى أسمح لك بمناداتى بإسمى .

* إنقل علامات (✓) ، (×) التى أعطيتها لعبارات الإستقصاء ، كل في مكانه في الجدول المجاور .

* إجمع رأسيا عدد علامات (✓) في كل عمود وسجل المجموع أسفل الجدول .

أ	ب	جـ	د	هـ
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠

(٨٠) إن أسلوبي في المزاح هو أن أقول الحقيقة ، إنها أبدع نكات الأرض .

١٧

سجل في الجدول التالى الدرجات الإجمالية التي صحلت عليها في الجدول السابق :

المشكلة	المجموع	المشــكلة
أ		الإفتقار الى روح الفريق في العمل
ب		عدم الإهتمام بالتدريب وتنمية المرؤوسين
جـ		عدم كفاية الحوافز
د		عدم العدالة في توزيع المكافآت
هـ		ضعف القدرة على الإبتكار

* ضع دائرة حول أعلي درجتين لتحديد أكثر مشكلتين الحاحا في عملك .
* إبدأ في التعرف على هذه المشكلات وخطط لحلها .
* تابع خطوات العمل لتحليل المشكلات والتخطيط لها .

(من ملفات التنمية الإدارية)
برامج المركز العربى للتطوير الإدارى Team
نقلا عن المصدر الرئيسى
Dave Francis & Mike Woodcock;
People at Work, 1975

(٨١) إنه ليس ثمة فكر منظم إذا كان يفتقر الى روح الدعابة .

١٨

كيف نعالج العنف الإدارى في العمل ؟

نحن نعيش في عصر العنف . فالعنف الإرهابى والسياسى والإقتصادى والإجتماعى والعنف اللفظى والجسدى يسود عالمنا الحالى وفي كل بقاع الدنيا .

لن نتعمق كثيرا في جذور وأسباب ظاهرة العنف ، ولكن ما يهمنا هو إتساع مساحتها في المنظمات الإدارية ، ولكن يمكن إجمال أهم أسباب نزاعات العمل في سوء الفهم وتضارب الشخصيات والإختلاف في الأهداف والإفتقار الي التعاون والإحباط الشخصى .

هناك كذلك عوامل تنظيمية تتعلق بمشاكل تحديد مجالات السلطة والمسئولية وعدم الإلتزام بالقواعد والسياسات واللوائح والتنافس الشديد حول الموارد والفرص المحدودة ، ولعل أخطرها جميعا هو الأداء المتدنى في العمل .

والواقع أن هناك وجهين لصراعات ونزاعات العمل : وجها سلبيا حينما يصرف الناس عن القضايا الجوهرية ويشيع السخط وعدم الرضا لدي العاملين وحينما تقوم أسوار من العزلة بين الأفراد والجماعات داخل الشركة .

لكن الوجه الإيجابى المحتمل يتحقق حينما يساعد النزاع في فتح النقاش حول المسائل الهامة وحينما توجه عنه حلول فعالة لمشاكل العمل وحينما يعمل على تحسين الإتصالات ويساعد الناس على تنمية قدراتهم فضلا عن إطلاق سراح العواطف والإنفعالات المكبوتة داخل المنظمة .

من المتوقع أن يؤدى نجاح الإصلاح الإقتصادى التخفيف من تلك الظاهرة حيث أن آليات السوق والتنافس علي العملاء والفرص سوف توجه طاقة منظمات الأعمال من شركات وبنوك الي الخارج لإكتساب الزبائن والصفقات بدلا من الصراع الداخلى بين المديرين .

وفي جميع الأحوال فإن المسألة تتوقف علي قدرة المدير والقيادة الخلاقة على توجيه الصراع وإدارته لصالح العمل وذلك بأن يطرح جانبا فكرة من الفائز ومن الخاسر أنه فن إدارة " السياسات الصغرى " علي مستوي المنظمة والذي تستخدم فيه الأساليب التالية :

* تجميد الصراع السلبى أو تأجيله أو تهدئته ظاهريا ولو بالقمع المؤقت .
* السيطرة على النزاع بإستخدام السلطة الرسمية والعلاقات الإنسانية .
* تسوية النزاع بعقد حل وسط مرض للأطراف المعنية .
* التعاون المشترك ، وذلك من خلال الإعتراف بالإختلافات والتفاهم حول الحلول

خلاصة القول أن إدارة نزاعات العمل تستلزم مجموعة من المهارات في الإتصال الفعال والتفاوض الناجح وإدارة المباريات الإدارية بكفاءة وإقتدار .

(٨٢) ما ستربحه بالعنف فثمة عنف آخر يفقدك إياه - غاندى

١٩

كيف تختار مصر وزرائها ؟

يتساءل الناس كثيرا في هذه الأيام عن معايير إختيار الوزراء في بلادنا هل هى الكفاءة أم الخبرة والثقة أم العلاقات الشخصية ؟ والتساؤل المطروح مفهوم ومشروع لأنه أمر يهم الخاصة والعامة لإرتباطه بهموم حياتنا اليومية ومشكلاتنا القومية ولا سيما ونحن مقبلون على مرحلة جديدة من العمل الوطنى التى تستهدف إنجاز الإصلاح الإقتصادى خلال برنامج الألف يوم .

بداية أوضح أن موضوع إختيار الوزراء وكبار المسئولين لتولى مناصب الدولة موضوع يندرج تحت باب وظائف النظام السياسى في إستقطاب وتجنيد وتصعيد الكوادر والقيادات ، والقاعدة الذهبية هنا أن هنهاك نوعين من المبادئ : مبادئ عامة تحكم السلوك البشرى في السياسة ، ومبادئ خاصة تنبع من الظروف المحلية والبيئية لكل مجتمع على حده ، ومن هنا يتشابه أسلوب إختيار الوزراء في مختلف الدول في خطوطه العريضة ويختلف في التفاصيل .

فى ضوء ذلك يمكن تصنيف المعايير التى يتم على أساسها إختيار الوزراء من واقع التاريخ المصرى الى أربع فئات : معايير معلنه ، وأخرى غير معلنة ومعايير عمومية عالمية ومعايير تتعلق بالخصوصية المصرية .

بالنسبة للمعايير المعلنة نذكر إثنين من أهمها : التجديد والقدرة .

١ - التجديد :

أى إختيار وجوه جديدة قادرة علي العطاء وذلك بهدف تجديد الدماء فى شرايين الجهاز السياسى والإدارى للدولة لتقويته علي العطاء ، وذلك بهدف تجديد الدماء في شرايين الجهاز السياسى والإدارى للدولة لتقوية الرضا العام ودعم شرعية النظام ، ولا يعنى هذا التشكيك في نجاح القيادات الحالية ، ولكن الملاحظ إنسانيا أن طاقة الفرد على إعطاء أحسن ما عنده مرهونة بفترة زمنية محدودة يصبح بعدها روتينيا ويهبط منحنى الإبتكار والخلق لديه

٢ - القدرة :

أى ضرورة الإستعانة بالعناصر القادرة على مواجهة المهام التى تتطلبها التطورات المتلاحقة من حولنا .

وبالنسبة للمعايير غير المعلنة نذكر منها :

٣ - الثقة القيادية :

أى لابد من ثقة القيادة السياسية فيمن يتولى منصب الوزارة ، وهذا أمر طبيعى في مختلف النظم والدول إذا لابد الرضا العام ودعم إنتماءات أعضاء الحكومة نلاحظ ذلك في بريطانيا أو غيرها .

٤ - الولاء الشخصى :

أى لابد من توافر عنصر الولاء الشخصى ورابطة الفريق لأنها أساسى الإنسجام داخل

(٨٣) الرأى العام قوة خفية لا يمكن مقاومتها .

٢٠

مجلس الوزراء كما أنها مسألة حيوية نظرا لخطورة قضايا الأمن القومي التى يعالجها المجلس .

أما بالنسبة للمعايير القومية المطبقة في مختلف النظم العالمية فتشمل :

٥ - عضوية النخبة السياسية :

فليس من الضروري أن يكون وزير الصحة أمهر الأطباء أو أن يكون وزير التعمير أشهر المهندسين وإنما العبرة بعضوية النخبة السياسية ففي كل المجتمعات ينقسم الناس بشأن موقفهم من السلطة الى ثلاث فئات : أغلبية غير مهتمه ومشغولة بحياتها اليومية ، وأقلية تبدى إهتماما ملحوظا بالسلطة وإحرازها وتداولها ، ثم مجموعة أضيق تشمل دائرة الحكام وصناع القرار ولا يتصور مثلا أن يقفز شخص مجهول من الفئة الثالثة الى الدائرة الأولي دون تدريب أو مران تدريجى يصقل رؤيته الخاصة في الشئون العامة .

٦ - الخبرة :

بمعنى توافر قدر من المعرفة والخلق لديه .

وبالنسبة للمعايير المستمدة بين الخصوصية المصرية فتضم :

٧ - الأقدمية الوظيفية :

فنلاحظ مثلا أنه من النادر أن يتولى رئاسة الوزارة المصرية أو منصب نائب الوزراء أشخاص لم يسبق لهم سابق الخدمة في سلك الوزراء أو ما يضاهيها أى إعتبار تسلسل الأقدمية وهذا يعبر عن تغلغل التقاليد الإدارية في تشكيل الحكومات في مصر .

٨ - الصفة التمثيلية النيابية :

وهذه تعنى إختيار أشخاص بعينهم فى الوزارة لتمثيل قطاع أو هيئة كبرى (مثل القوات المسلحة أو الشرطة) أو أقلية دينية أو تجمع نقابى أو مهنى وتطبيق هذا المعيار مفيد لأنه يضمن تشكيلا وزاريا شبه إئتلافى (ليس على أساس حزبى) وإنما على أساس إجتماعى ثقافي .

هذه المعايير الثمانية في تفاعلها وإمتزاجها هى التى تحدد مؤشر الكفاية السياسية وهذا الشرط يختلف عن الخبرة الفنية أو التخصص المهنى وإنما هي قدرة نسبية يكتسبها الشخص المتمرس المشتغل بالعمل العام .

(٨٤) الناس معادن وأن من المعادن ما يعلو على كل صدأ ، وأن من المعادن ما يعلو عليه الصدأ - طه حسين .

٢١

إدارة التغيير

عزيزى القارئ نقدم لك في جرعة بسيطة حول معنى إدارة التغيير نوجزها فى الآتى :

* بداية يرى كثير من علماء الإدارة وجود فرق بين الإدارة العامة وإدارة التنمية ، الإدارة العامة تشير الى مضمون الخبرة الغربية في الإدارة بمعنى أنها تشمل المنظمات والعمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة ، أما إدارة التنمية فقد تعددت الآراء بشأنها فقد ينظر اليها علي أنها إدارة مشروعات التنمية وقد تعنى دراسة المشكلات الإجتماعية التى تواجه التنمية . أنها بشكل أو بآخر إمتداد للإدارة العامة تتطلع الى هدفين جوهريين مرتبطين ببعضهما تماما وهما :

- بناء الدولة القومية .
- تحقيق التقدم الإقتصادى والإجتماعى .

بناء الدولة يعني التحديث المحكم لمجتمع سياسى متكامل داخل حدود جغرافية ثابتة تكون فيها الدولة القومية هى المؤسسة السياسية المسيطرة ، أما التقدم الإقتصادى والإجتماعى فيعنى التحسين المستمر والمتسع في الرفاهية المادية والإجتماعية .

* على هذا الأساس تكون إدارة التنمية أداة أو إدارة للتغيير للواقع الإقتصادى والإجتماعى حيث تسعي في سباق مع الوقت لتحقيق هذه الأهداف وتطوير تلك المجتمعات .

* ومن ثم فإن إدارة التغيير بالمعني المشار اليه تنطوى على عنصرين رئيسيين :

- تنفيذ البرامج المصممة لإحداث العصرية وتحقيق التحديث والتجديد .
- التغيرات داخل النظام الإدارى ذاته والتي تزيد من قدرته علي التنفيذ لمثل تلك البرامج .

الخلاصة :

إدارة التغيير بهذا المعني تعنى وضع وتنفيذ البرامج والمشروعات والسياسات المتبعة في الظروف التى تتسم بوجود مطالب شعبية واسعة غير عادية وجديدة وحيث تكون القدرات منخفضة والمعوقات شديدة . أى أنها تشمل تخطيط الإقتصاد القومى وتنظيم وتوجيه ورقابة المشروعات العامة التي تستهدف التغيير الى الأفضل وهو تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

(٨٥) درهم فرح خير من قنطار أسى .

٢٢

من يحل لغز تصدير الأيدى العاملة ؟

سياسة تنمية فرص العمل بالخارج سياسة مركبة معقدة التكوين فهى نقطة تداخل بين عدة سياسات من أهمها السياسة السكانية وسياسة التعليم والتدريب ثم سياسة الهجرة ثم سياسة الإستخدام والقوي العاملة لكن اللغز الحائز بين هذه السياسات يتمثل في الحق الدستورى المقرر للمواطنين في حرية السفر والعمل وبين ضرورة تنظيم هذا الحق بما يسمح بتأمين شروط عمل تحمى كرامة المواطن المصرى فمن يحل لنا هذا اللغز ؟!

ويزيد اللغز السابق صعوبة أنه يتشابك مع دوائر خارجية تتعلق بسياسة إستقبال العمالة الوافدة في الأقطار العربية وغيرها فضلا عن إرتباطه بالأوضاع السياسية والعلاقات الدولية علي المستويين الإقليمى والعالمي فمثلا أن سياسة العمالة في بعض الدول العربية الشقيقة تقوم على عدم إشتراط تأشيرة دخول للمصريين اليها وهذه السياسة التي تبدو في ظاهرها في صالح العمالة المصرية إلا أنها من ناحية أخرى تجعل تدفق الأيدى العاملة المصرية الي تلك الدول يجري من وراء ظهر الوزارات المصرية الثلاث المعنية وهى : وزارة القوى العاملة ووزارة الداخلية ووزارة الخارجية ، وبالتالى يتعذر إتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العمال المصريين من عقود العمل المتعسفة سواء من حيث الأجور أو غيرها وإزاء زيادة العرض من جانب الأجور أو غيرها وإزاء زيادة العرض من جانب العاملين المصريين على أصحاب الأعمال في تلك الدول بدون ضابط ولا رقيب تتدهور شروط الإستخدام على حساب كرامة وآدمية المواطن المصري لذلك فإن الأمر يتطلب تصميم سياسات بديلة رشيدة في المرحلة الجديدة التي تتميز بظاهرتين خطيرتين الأولي - ظاهرة إنسحاب الدولة جزئيا من سوق العمل نتيجة سياسات التحرير الإقتصادى التي تستلزم تخفف الدولة من إلتزامها بتشغيل الخريجين ومن مسئولياتها بشأن التوظيف الكامل .

الثانية : ظاهرة تمزق العلاقات العربية بسبب مضاعفات أزمة الخليج وحالة التوتر والإحتقان السياسى بين شعوب المنطقة ، نعود فنقول أن الجانب الأعظم من تنظيم وضبط حركة العمالة المسافرة الي الخارج يصنع في المستوى الثالث للحكم أى مستوي الوزارة التنفيذية دون المستوى الثانى (أى مجلس الوزارء) وبعيدا عن المستوي الأول (أى مؤسسة رياسة الجمهورية) .

وإذا أضفنا الى هذا عدم سيطرة الوزارات المعنية علي حركة خروج الأيدى العاملة بسبب سياسات الدول المستقبلة للعمالة . لتبين لنا مدي تقلص الدور الذى تلعبه الحكومة في صنع السياسة وفي تنفيذها .

(٨٦) نحن ننسى لأننا نحتاج للنسيان لا لأننا نريده .

٢٣

الحل الصحيح : في تقديرنا هو تغيير موقع الإهتمام بسياسة العمالة المهاجرة ونقلها من المستوي الثالث الى المستوى الأول أى مؤسسة الرياسة ومجلسا الشعب والشورى مع إهتمام خاص من المجالس القومية المتخصصة والعمالة المصرية لا تقل أهمية عن سياسة الإستثمار التي تحظى برعاية خاصة من القيادة السياسية والسلطة التشريعية .

إن النظام العالمي الجديد الذى تتسم بشايره يولي عناية خاصة بالديمقراطية وحقوق الإنسان وفي مقدمتها حق العمل وحق الأجر المتساوى عن العمل المتساوى .

ونحن أولى من غيرنا برعاية ثروة مصر البشرية التى هى قوة لكل العرب .

كيف تحصل على نسخة مجانية من موسوعة القرار لمدة عام كامل

١ ـ إذا كنت أحد المشتركين بالدورات التدريبية بمركز القرار .
٢ ـ إذا كنت أحد الكتاب بالموسوعة .
٣ ـ إذا كنت أحد المعلنين بالموسوعة .

الإستقرار التشريعى ومناخ الإستثمار ... كيف ؟

شروط ثلاثة :

١ ـ ينبغى ألا يكون تشريع الإستثمار عرضه للتغيير المستمر دون ضرورة توصية .
٢ ـ يجدر بالمشرع أن يراعى عند تقرير المزايا والتسهيلات الممنوحة حدود قدرة الدولة .
٣ ـ صياغة أحكام تشريع الإستثمار يجب أن تكون فى ضوء الإتجاهات الحديثة والأطر القانونية التى تبنتها تشريعات الإستثمار بالدول الأخرى .

نقلا بتصرف عن :
د . أحمد شرف الدين
مجلة التعاون الصناعى في الخليج العربي

(٨٧) كل ما حققه الإنسان اليوم لم يكن بالأمس أكثر من خيال .

٢٤

البطالة ... البطالة ... الى أين ؟

هذا الجرس مازال يرن وتتردد أصداءه قادمة من الأركان - أو الأبعاد الستة لتفاقم أزمة البطالة وآثارها الإجتماعية بإيجاز شديد يمكن أن نحصى أهم الآثار في مجموعة من التداعيات في البناء الإجتماعى تتمثل في إتساع التفاوت الطبقى ، جمود الحراك الإجتماعى ، تآكل الطبقة الوسطى تداعى البناء الأسرى تمزق منظومة القيم الإجتماعية ، وضعف المؤسسات الوسيطة .

١. إتساع التفاوت الطبقى :

حيث تحرم الملايين من فرصتها العادلة في العمل المنتج الشريف الأمر الذى يؤدي الي خفض مستوى المعيشة وإفقار الطبقات الشعبية وإنخفاض متوسط الدخل القومى للفرد .

٢ . جمود الحراك الإجتماعى :

ففى المجتمعات المتطورة نجد درجة عالية من الحراك الإجتماعى الذى يعنى سهولة إنتقال الأفراد - بالعمل والإنجاز - من فئات وشراح دنيا الى شرائح أعلى ولا ننسى أن شيوع البطالة من شأنه تعويق لكل المرونة الإأجتماعية لأنه يحرم الكثيرين من إمكانية بذل الجهد والإنجاز لتحقيق قفزة إجتماعية أرقى .

٣. تاكل الطبقة الوسطى :

تعد الطبقة الوسطى في أي مجتمع هى



المخزون الإستراتيجى الذى يستمد المجتمع منه عناصر القيادة والتجديد الحضارى في شتي مجالات العلوم والفنون والآداب والتربية والتنمية والتكنولوجية لذلك يمكن القول أن الطبقة الوسطى في مصر معرضه اليوم لمخاطر شديدة حيث تؤدى البطالة الى تهميش قوي الإنتاج والإبداع في البلاد مما قد يسفر عن ضعف البنيان الطبقى بسبب تخلخل تماسك الطبقة الوسطى وتآكل قوتها وضمور وظيفتها الحيوية في ضمان الوسطية السياسية والإعتدال العقائدى والفكرى .

٤. تداعى البناء الاسرى :

وذلك تحت ضعف الإنفجار السكانى وإرتفاع متوسط الإعالة في الأسرة حيث

(٨٨) النصيحة الطبية لا ثمن لها - رغم أنها غالية جداً .

يتحمل الأب وحده مسئولية إعالة أسرة كبيرة لا يجد منها الأبناء والبنات والزوجة العمل المناسب والأجر المجزى مما يغيب عن الأسرة قيم الإختيار الفردى الحر في التعليم والعمل والزواج وتوزيع الأدوار المتكافئ ، ويؤدى الى سيادة الأسلوب التسلطى في التنشئة والتربية .

٥. تمزق منظومة القيم الإجتماعية :

أدت البطالة وما ترتب عليها من مضاعفات الي خلخلة سلم التفضيلات الإجتماعية وتدني النظرة الي العمل المنتج المهني أو اليدوى وإرتفاع قيمة المال والثراء السريع والكسب الحرام وتوارت قيم إنسانية ودينية عظيمة تمجد العمل والكسب الحلال والإتقان وإحترام الوقت

وزاد الطين بلة شيوع القيم الإستهلاكية والإقتناء الترفى والتنافس بالشراء الأمر الذى حرك كثيرا من مشاعر المرارة والحرمان ، وبالتالي أدى الى غياب التسامح الثقافى والسياسى والدينى والفكرى .

٦ . ضعف المنظمات الوسيطة والمؤسسات الطوعية :

يستلزم التحول من المجتمع التقليدي الى المجتمع الحديث إزدهار المنظمات الوسيطة التي تتمثل فى مؤسسات الأعمال والمنظمات الإدارية والشركات والنقابات المهنية والعمالية والنوادى والجمعيات القومية والإتحادات الأهلية التي تحل محل الإنتماءات الضيقة أى كالأسرة ـ العشيرة والطائفة الدينية) فى تنمية ولاء المواطن للمجتمع القومي الأوسع وحمايته في نفس الوقت من تعسف أجهزة الحكم ولا شك أن تفشى البطالة يعني توقف الدم الذى يخذى نمو هذه النظمات الوسيطة مما يهدد خلايا المجتمع الجديد بالضمور .

* خلاصة القول أن المضاعفات السياسية والتداعيات الإجتماعية لظاهرة البطالة بما تنطوى عليه من ضعف قدرات النظام السياسي ، وبالتالى تفاقم أزمة التنمية وتخلخل البناء الإجتماعى تؤدى الى ما يمكن تسميته في إستبداد الأغلبية الحاكمة وإحتكارها للسلطة والممارسة غير المسئولة للأقلية المعارضة وظهور أمراض المراهقة السياسية من جانب المنظمات النقابية والمهنية والتي تتبدى إجتماعيا في تفشي الإتجاهات التسلطية وإنتشار الميول المتطرفة .

يتبقي أمامنا في النهاية ثلاثة حلول مقترحة لمواجهة مشكلة البطالة الحل الأول يتبع المدخل السياسي وهو الداعي الى تبنى فكرة مشروع قومى يستقطب جهود وحماسة وولاء الملايين مثل تعمير سيناء أو الهجرة الي المدن الجديدة) والحل الثاني يتبع المدخل الإجتماعى وهو القائم علي فكرة إطلاق المبادرات الذاتية للمواطنين في كل موقع ، أما الحل الثالث فهو القائم على التفكير الإبتكاري غير التقليدى مثل دعم المشروعات الخاصة التي تستوعب المزيد من الأيدى العاملة أو تشجيع المشروعات الصغيرة ..

نقلا عن د . السيد عليوه
الأهرام الإقتصادى

(٨٩) الرجل الذى لا يعرف نواحى القوة فيه هدف سهل للمرأة التي تعرف نواحى الضعف فيه - شارلى شابلن .

٢٦

إدارة الوقت

لكى يقوم المديرون بوظيفتهم بفعالية ، عليهم أن يستغلوا ثلاثة موارد رئيسية تتوفر تحت تصرفهم : خبراتهم ومهاراتهم الشخصية - قدرات ومهارات ودافعية مرءوسيهم - الوقت .

ويمكن القول أن الوقت هو أقل هذه الموارد من حيث درجة الإهتمام لهذا ينبغى علي المدير الذى يسعى لإستخدام وقته بشكل أكثر فعاليه أن يوجه لنفسه أسئلة مثل :

* هل أقوم بأعمال لا يجب أن أقوم بها أنا (أو غيرى) أبدا ؟
* هل أقوم بأعمال يمكن أن يقوم بها شخص آخر بدرجة مقاربة من الجودة ؟
* ماهى الأمور التي يقوم بها الآخرون وتؤدى الى تبديد وقتى ؟ وما هي الأمور التى أفعلها أنا وتؤدي الى تبديد أوقات الآخرين ؟

وأخيرا علي المدير أن يختار بين أن يدير ويتحكم بوقته وبين أن يخضع هو لتحكم الوقت به .

* ويسعدنا ... عزيزى المدير أن نقدم لك تمرينا عمليا يمثل لك إطارا مرجعيا للكيفية التي تستخدم بها قتك في عملك ؟

القسم الأول :

قم منفردا بتعبئة الإستبيان الموجود بالإجابة علي جميع الفقرات - مدى إنطباق كل فقرة عليك بوضع إشارة (✓) في العمود المناسب أمام كل منها .

القسم الثانى :

إنضم الي أحد زملائك ، وقم بتنفيذ ما يلي على أن تقضي نصف الوقت المخصص لهذا التمرين مركزا على إجابتك ، وأن تقضي النصف الآخر من الوقت مركزا على إجابة زميلك .

١ - دون الفقرات التى أجبت عنها بموافق بشدة :

موافق بشدة :

*
*
*
*

٢ - حاول أن تتعرف على سبب إجابتك بـ "موافق بشدة " على كل فقرة من الفقرات التي دونتها في الخطوة السابقة ، كن دقيقا ومحددا ما أمكنك ذلك ، مالذى يسهم به الآخرون في تعقيد المشكلة ؟ ما الذى تفعله أنت ؟ تبادل الرأى والنقاش ، وذلك مع زميلك .

٣ - خذ كل فقرة أجبت عليها " موافق بشدة " وحاول أن تحدد الآثار والنتائج المنبثقة عنها والمرتبطة بالوقت وإنعكاساتها عليك وعلى الآخرين ناقش ذلك مع زميلك ٤ - رتب هذه الفقرات وفق أولوية التغلب عليها من وجهة نظرك ، ما هى المشكلة ذات الأولوية التى ترى أهمية إيجاد حل لها ؟

(٩٠) ولو أن أهل العلم صانوه صانهم ولو عظموه في النفوس لعظم - شعر عربى .

٢٧

٥ - تأمل في هذه المشكلة وقرر ما الذى يجب عليك أن تفعله للتغلب عليها؟ وما الذي يجب علي الآخرين أن يفعلوه لتحقيق هذا الهدف ؟

٦ - حتي تضع خطة عملة متكاملة لمعالجة هذه المشكلة ، حاول أن تكون محددا وواقعيا قدر الإمكان .

ناقش الأمر مع زميلك وإعملا سويا .

مقتبس بتصرف عن : دليل المدرب
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
عمان - ١٩٩٢

م	الفقـــرة	موافق بشـدة	موافق نوعـاما	غير موافق نوعا ما	غير موافق بشدة
١	يطلب الآخرون النصيحة منى دائما				
٢	تميل الأعمال الى التكدس فوق مكتبى				
٣	ليس لدى وقت خاص لنفسى				
٤	أقضى وقتا طويلا في الإجتماعات				
٥	أقوم بمهام كثيرة في وقت واحد				
٦	أميل الى إرجاء الأعمال غير الممتعة				
٧	أفقد الكثير من الأوراق والمذكرات أو لا أضعها في أماكنها				
٨	ليس لدى وقت للتفكير				
٩	رنين هاتف مكتبي لا ينقطع				
١٠	أجد نفسى دائما مشغولا بكتابة المذكرات والتقارير والمراسلات				
١١	أقضى وقتا طويلا في السفر من مكان لآخر				
١٢	أقفز من مهمة الى أخرى قبل إنجاز أى منها				
١٣	أجد من الصعب على أن أرفض طلبات الآخرين				
١٤	لدى حجم كبير من الأعمال المكتبية الورقية				

(٩١) إنك تبلغ مرتبة النمو الكامل عندما تضحك ضحكتك الأولى ساخرا من نفسك .

٢٨

ميزانية الوقت ... كيف تستخدمها الحكومة المصرية ؟

ميزانية الوقت المتاحة للحكومة المصرية تبلغ رسميا وإحصائيا حوالى ٩٠٠ مليون يوم عمل سنويا أى بإفتراض ٣ مليون موظف ومستخدم يعملون ٣٠٠ يوم .

في حين أن ما يستخدم فعلا هو حوالى ثلث الطاقة المتاحة أى حوالى ٣٠٠ مليون يوم عمل سنويا أى بإعتبار ٣ مليون من موظف يعملون ٣٠٠ يوم بمتوسط فعلى ساعتين تقريبا يوميا .

أى أن هناك هدرا في الموارد البشرية من حيث عنصر الزمن يبلغ حوالى الثلثين .

وإذا جئنا الى الحكومة بمفهومها الضيق (أى مجلس الوزراء) فسوف نجد تناقضا مثيرا فالوزير يعمل في المتوسط يوميا أربع عشر ساعة لدرجة الإرهاق أو الهلاك.

لكن قد يدعو للتأمل أن نحو نصف هذه الساعات يضيع في مهام شكليه ورمزيه كالإستقبالات والبروتوكول وإفتتاح المعارض والندوات والإحتفالات .

إن التعامل برشد وتدبير مع الموارد المتاحة أحد عناصر الإقتصاد ومورد الزمن هو الذى يفلت من بين أيدينا ولا يعود أبدا فالوقت من ذهب وليس من تراب .

فهل تبدأ الحكومة في تدبير وإعادة تدوير رأسمالها الزمنى .

* على الأقل من حيث عدد أيام الأجازات العامة ومن حيث الضائع من الوقت في مسئوليات الوزراء وكبار الرسميين في مراسم يمكن تعديلها من حيث عدد أيام الإغلاق في مؤسسات الإنتاج الدائم والخدمات الساخنة كالبنوك وغيرها (التى تحسب فيها الفوائد بالأيام والساعات) .

* من حيث ساعات البث الإذاعى والتليفزيونى في أعمال مكررة أو مطوطة.

* من حيث تحسين إنتاجية العمل ورفع ساعات العمل الفعلى في مختلف المواقع .

* من حيث التكدس المرورى في الشوارع بسبب خلل التخطيط الهندسى لبعض التقاطعات .

* من حيث ساعات طوابير الزحام التى يقفها الناس أمام نافذة واحدة للحصول علي سلعة و خدمة ليس بسبب نقصها ولكن لعقم في الفهم والإجراءات .

الدورات التدريبية لمركز القرار
خلال شهر مايو

١ ـ علاج مشكلة العمالة الزائدة بشركات قطاع الأعمال العام .
٢ ـ مهارات التفاوض .
٣ ـ عقود الإدارة وتقييم الأداء لشركات قطاع الأعمال العام .
٤ ـ دراسة جدوى المشروعات .

(٩٢) الوقت كالسيف إن لم تقطعه تطعك .

٢٩



٣٠

الحاضران كل لحظة

حين نلتقى معهم فوق القمة
نستنشق عبير الخبرة ورحيق التجربة

فى لقاء ودى بين جلالة الملك الحسن ملك المغرب ومندوب الشرق الأوسط جرى هذا الحوار العربى .

بالنسبة للمسائل الداخلية :

الملك : بالنسبة للمغرب ولله الحمد فقد إنطلق مسلسلنا بحياة ديمقراطية منظمة ومن هنا إنطلق خلال السنة الماضية ١٩٩٢ مشروع الدستور الجديد ثم العملية الإنتخابية وها نحن سائرون في العمليات الأخرى كإنتخابات اللجان العمالية أو الغرف التجارية ... وبعد شهر رمضان سنخوض المرحلة الأخيرة وهى الإنتخابات العامة وبهذا سيكون للمغرب برلمانا مع أوائل شهر مايو وسأتمكن من إفتتاح جلساته .

* كما تعلمون المغرب بيت من زجاج كل شئ يدخل له وكل شئ يخرج منه سواء الصحافة اليومية أو الأسبوعية ، وكل شئ يجئ الى المغرب دون رقابة إذن هذا البيت الجديد الذى بنيته لمغرب الغد سوف يسكنه خيرة الرجال المغاربة لا من حيث التكوين ولا من حيث النية لأن الوطنية الحكيمة هى التى تعرف كيف تمزج بين العاطفة وبين العقل حتى لا تترك أحدا منهما يطغى على الآخر .

بالنسبة للمسائل الخارجية:



الملك : بالطبع أسبقية تفكيرى هى في العالم العربى والإسلامي قبل كل شئ ، والملاحظ هو أن العالم القديم الذى تنتمي اليه الدول العربية كلها بما فيها أوروبا وأفريقيا وغرب آسيا والعالم الإسلامى ، كذلك كلهم يعيشون في هذه المنطقة حيث يبنى التاريخ نفسه من جديد وأملي أن لا نغيب نحن العرب والمسلمين عن هذه الفترة التي يبنى فيها العالم .

الشرق الأوسط : * على هذا الأساس كيف يستطيع العالم العربى أن لا يغيب فى تصوركم ؟

الملك : * العالم العربى له خصوصيته وهى قدرته فى أن يعمل كرجل واحد وأملى أن الجيل الصاعد الذى تفرغ من الكفاح ومن التحرير والتحرر أن يتفرغ للبحث عن أصوله وجذوره ومقوماته وأنذاك سنصل حتما الي هذه الملاحظة العلمية .

(٩٤) الخوف لا يرهب إلا القلب الفاسد - شكسبير .

٣١

الشرق الأوسط : زرتم المشرق العربى بعد ثلاثين عاما من الغياب فكيف وجدتموه شخصيا وسياسيا .

الملك : * وجدت والحمد لله أصدقاء في القادة وفي الشعوب لأنني زرت المملكة العربية السعودية والإمارات والأردن وسوريا ومصر وجدت شعوبا مشتغلة واعية سمعت في إذاعات وتليفزيونات هذه الدول كلها آفاقا أخري مما يدل على وجود قفزة نوعية وكمية للشعوب التي زرتها .

الشرق الأوسط : هل بحثتم في تلك الجولة عقد قمة عربية للخروج من الحالة العربية التى نحن فيها الآن ؟

الملك : * لاأخفي عليك كانت هناك مشاكل ثنائية ومشاكل حساسيات ومشاكل رجل بالنسبة لرجل ولكنها ليست قاهرة ولا فعالة للقدر .

الشرق الأوسط : ما يتعلق بالصراع العربى الإسرائيلى ما هو الدور الذي لا نعرفه ويلعبه المغرب ؟

الملك : * ليس هناك دور حقيقى - يمكن القول أن هناك مبادرات - مثلا في العملية الأخيرة التى قام بها رابين في إبعاد ٤١٥ فلسطينيا أرسلت له بواسطة قناة خاصة قلت له كيف ذلك ؟ يهود أوروبا يأخذون علي هتلر أنه تم تشريدهم وأنهم أبعدوا عن ديارهم وأنت ترتكب نفس الغلط وفي نفس الوقت تقول أنه مستعد لأن تتفاوض ولو مع منظمة التحرير الفلسطينية - هذا ليس دورا خاصا ولكنها أدوارا للحكمة والنصيحة .

الشرق الأوسط : هل تنون إجراء إتصالات أخري مع الإسرائيليين أو تستضيفون رابين مرة أخري .

الملك : * لم أستضف رابين في المرة الأولي هو الذى طلب زيارتى ولمصلحة الطرفين فلا مانع .

الشرق الأوسط : *كيف تري الأصولية في العالم العربى وكيف تشعر بخطورتها ؟

الملك : * الأصولية في العالم العربي موجودة منذ أن كان الإسلام - الشذوذ كان دائما موجودا في كل الديانات ، والإسلام عرف هذا الشذوذ وهذا التطرف الديني ، من قبل كان هناك شذوذ دينى يتناول أمور الدين ولم يكن يطمع في أن يسوس ذلك التشدد الدينى الحالة السياسية واليومية للمسلمين . فتقريبا أصبحنا فى أشراك لأننا أردنا أن نشرك الدين والدنيا وهذا هو الذى أعطى لهذا الشذوذ الدينى هذه الصورة المخيفة المهولة الذى لا يخدم بكل صراحة لا الإسلام ولا المسلمين - أنا عشت في أفريقيا - الملايين من الأفارقة يدخلون في دين الله أفواجا - بمجرد ما وقع هذا الشذوذ الديني الذى آخى بين الدين والسياسة وأصبح سلما يرتقى به لأخذ السلطة ، فر الأفارقة عن الإسلام ونفروا وأصبح عدد الأفارقة الذين يعتنقون الإسلام اليوم أقلية كبيرة جدا جدا .

(٩٥) لا تسقط التفاحة بعيدا عن شجرتها .

٣٢

الشرق الأوسط : كيف تري نظرة الغرب للأصولية وهل تري أن هناك ما يبرر تخوف بعض الغربيين خاصة في أوروبا من المد البشري الإسلامي ؟

الملك : * نحن المسلمين أصبحنا بالنسبة لهم حيوانا غريبا لأننا نعيش في الدين وأصبحنا بالنسبة لهم كذلك كقطعة متخفية مخيفة والحالة هذه كانوا هم قبل قرن ونصف يعيشون في إطار دينهم وكانوا يحسون بالأصولية وهم يشوهوننا وكل من كان مسلما فهو في المستوي المنحدر وهم لم يهضموا بعد أن المسلم يمن أن يخدم علي ظهر الآخرين وليس الآخرين يخدمون على ظهره . لذلك يوجد ما يبرر تخوفهم من بعض النواحي لأنهم هم أنفسهم لم يعرفوا كيف ينظمون المجتمعات المسلمة التى تعيش علي أرضهم وأصبحوا ينظرون اليهم نظرة الغاشم الغازي .

الشرق الأوسط : كيف تقيمون الموقف الجزائرى من مشكلة الصحراء ؟

الملك : * نحن لا نريد موقف أى طرف المهم ما سيقره الأمن العام الذى أعطاه مجلس الأمن الورقة البيضاء الذى ننتظر منه تنظيم الإستفتاء في الصحراء المغربية، يمكننا أن نقول أن الإتحاد المغربى يسير الآن ببطء لأن الهياكل كلها موجودةوبقيت مسألة التطبيق - كل واحد يطبقها حسب معداته ولاشك أن قضية لوكربي أثرت كثيرا سلبيا علي سير المغرب العربي ككل.

الشرق الأوسط : ما يتعلق بالوحدة الأوروبية كيف سيكون إنعكاسها علي المغرب خاصة ؟

الملك : * المغرب ليس من الدول ولله الحمد التى في معسكر المتخلى عنه - المغرب بحكم موقعه الجغرافى لا يمكن أن يتم التخلي عنه لأن هذا هو المغرب .

إعداد : محمد فكرى

(مقتبس عن : الشرق الأوسط

العدد : ١٥٦٠ - ١٩٩٣/١/١٣)

(٩٦) العلم هو السلاح الوحيد الذى يمكن أن يقضى على الخرافات .

إقرأ فى هذا العدد :

لا تقل لا اعـرف ... بل جرب

لا تقل لا استطيع ... بل حـاول

لا تقل لا اعلـم ... بل تعلم

حـدود الرشـد القـرارى

تتعدد أنماط الرشد ، مثل : الرشد الموضوعى الرشد الذاتى ، الرشيد الواعى ، الرشيد المحكم ، الرشد التنظيمى ، والرشد الشخصى ، مما يشير الى صعوبة الإختبار .

ويوجد الرشد الموضوعى إذا كان الأمر يتعلق بالسلوك الصحيح من أجل الوصول الى الحد الأقصى للقيم المستهدفة وهذه الحالة تكاد تكون حالة مثالية مثل الإستفادة الى أقصى حد ممكن من مياه الشرب أو (النفط) .

ويتوفر " الرشد الذاتى " إذا تحقق الوصول الى الحد الأقصى بالنسبة للمعرفة الفعلية لشخص صانع القرار (كأن تتوفر كافة المعلومات عن البدائل المتاحة لإستثمار مبلغ معين من المال) .

موسوعة :

القـرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى – ناصية يوسف عباس – مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

(٩٧) حلول الموت فى عظيم الأمور ، كحلوله في صغيرها { أرسطو }

٢

أما " الرشد الواعى " فيتحقق عندما يتم مواءمة الوسائل مع الأهداف عبر عملية عقلية واعية ، أما " الرشد المحكم " فيحدث عند الدرجة التى بها تضبط فيها الوسائل مع الأهداف بطريقة متقنة بواسطة الفرد أو المنظمة . ثم " الرشد التنظيمى " الذى يتحقق حين يجرى توجيهه نحو أهداف " الربح والإنجاز " ، ويكون الرشد " شخصيا " حين يتم توجيهه نحو أهداف الفرد (النجاح أو الشهرة أو الكسب المالى) .

صفوة القول أن هذا التعدد فى أنماط الرشد يؤكد محدودية الرشد فى أي قرار ، بمعنى وجود قيود طبيعية على الوصول بالقرار الى منتهى الرشد وغاية العقلانية . هذه القيود هى :

١ - **القيود النفسية :** وتتمثل فى الفروق الفردية بين صانعى القرار سواء فى الأهداف والتفضيلات والقيم الذاتية والإحتياجات الخاصة والتحيز اليها وكذلك حتمية التفكير طبقا لوضع المرء فى التدرج الإجتماعى والتبسيط الشديد (مثل تصوير القضايا بطريقة ثنائية حادة : أبيض أو أسود ولا ثالث لهما) والتمسك بصورة نمطية عن المواقف (تصور الإسرائيليين إستحالة قيام المصريين بعبور قناة السويس عام ١٩٧٣) والميل الى مقولة أن التاريخ يكرر نفسه (مأساة خط ماجينو في الحرب العالمية الثانية) أيضا قصر النظر المعروف ، فضلا عن الإتجاه الى التوحد مع الجماعات المرجعية (مثل تطابق المهندسين أو الأطباء مع نقاباتهم) .

٢ - **المعوقات التنظيمية :** التي تتمثل فى التدرج البيرواقراطى والتمسك بالإجراءات والتخصص والحجم الكبير وترشيح الإتصالات (أى التدخل بالحذف والإضافة فى الإعلام) وكذلك نظام الخدمة المدنية الذى يفرض على الموظفين الحذر وتفادى المخاطرة نظرا للجزاءات التى قد توقع عليهم فى حالة الخطأ .

٣ - **القيود الزمنية :** حيث إن الوقت عادة ما يكون ضيقا ويستلزم الأمر أحيانا إستصدار قرارات سريعة ، مع توزيع الوقت على عشرات المهام .

٤ - **القيود المعلوماتية :** أى تلك التى تتعلق بصعوبة تأمين المعلومات الخاصة بالبدائل أو نتائج كل بديل أو تكلفة جمع المعلومات أو الوقت اللازم لذلك أو مشاكل تشغيل المعلومات وتجهيزها ، مما يترتب عليه صعوبة التنبؤ بالتطورات المستقبلية (مثل حالة المفاضلة بين المحطات الحرارية التى تعمل بالبترول وبين المفاعلات النووية كمصدر للطاقة) .

رئيس التحرير

(٩٨) العقول تتعاون على المعرفة إذ يستحيل على العقل المفرد إستنباط كل العلوم ، وإذن علينا أن نأخذ من الأقدمين فنقبل ما نراه موافقا للحق ونرفض ماعداه ونحذر منه . { الفارابى }

٣

كيف نحل مشكلة المواطن العربي ؟

المواطن العربى من كل الجنسيات يكابد ألوانا شتى من العذاب سواء من الأجهزة الإدارية والبيروقراطية وتعسف موظفى الجمارك والجوازات ... الخ ، حال تنقله وترحاله عبر حدود الأقطار العربية مما يعوق تدفق الأفراد والسلع والخدمات والإستثمارات ، ويقوى شعور الإغتراب لديه أكثر من شعوره حالة مروره بالدول الأجنبية غير العربية فكيف السبيل الى حل هذه المشكلة ؟

* إن المعاملة المتميزة للأشقاء العرب فيما بينهم إنما هى تعبير عن تقليد تاريخي قديم لم يكن يميز بين أبناء الأمة العربية والإسلامية حال ترحالهم بين ربوعها قبل أن تعرف الدول الجديدة الحدود السياسية المصطنعة كل ما في الأمر إن المسألة تحتاج الى تقنين جديد فى ضوء التشريعات الحديثة بحيث يحقق نظام " المواطنة العربية " الأهداف التالية :

* التمهيد لقيام فيدرالية إتحادية عربية من نوع جديد فى عالم يموج بالكيانات العملاقة .

* توثيق علاقات القربى وصلة الدم والتضامن بين أبناء الأمة العربية .

* إعادة ترتيب وضع المواطن العربى بحيث تصبح له الأولوية على الأجنبى ، فالمرء يحزن كثيرا عندما يسمع عن حالات عديدة فيها يفضل الأجنبى في الأجر والحقوق على المواطن العربى ... الخ .

* حل مشكلة التجنيس فى الأقطار الخليجية النفطية (الإمارات - الكويت قطر - البحرين - عمان - السعودية) التي تعاني من فراغ سكانى رهيب ومع ذلك تتعنت كثيرا في معاملة الوافدين العرب اليها فرغم سنوات الصبر الطوال من العمل فى خدمة التنمية فيها لا يحظون بجنسيتها ويعملون بعقود مجحفة وتحت ضغط نظام الكفيل الذى عمق من شعور الإغتراب لديهم وأضعف ولاءهم وهو الأمر الذى لاحظناه فى جعل الأوضاع أشبه بشركات المقاولات .

ويمكن للدول العربية أن تسترشد بالسياسات المقارنة في الدول الأخرى حيث إن سياسة التجنيس المتبعة في

(٩٩) الظلم من طبع النفوس ، إنما يصدها عن ذكل إحدى علتين دينية أو سياسية . [أرسطو]

الأقطار الخليجية تحتاج لمراجعة شاملة تتفق مع روح العصر ، وذلك لحماية أمنها الوطنى فالسياسة الأمريكية والإسترالية والكندية التى تقوم على إنتقاء المهاجرين اليها تستهدف إدماج الوافدين في البيئة الإجتماعية والثقافية المحلية ، بل إن السياسة الصهيونية في فلسطين تستهدف إستيعاب وإمتصاص جميع المهاجرين اليها .

نعود فنقول إن منح " المواطنة العربية " لفئات من المواطنين أمر ضرورى بحيث يتيح لهم تسهيلات فى مجال حرية حركة إنتقال رؤوس الأموال والعمل والبضائع والأفراد بحيث يحظى بها المستثمرون والعمال والتجار (مصدرون ومستوردون) وسياح من مختلف الأقطار العربية فيتمتع بها المستثمر الكويتى والعامل المصرى والمصدر السورى والسائح السعودى الذى يسعى فى خدمة التنمية العربية بمفهومها الشامل وقبل ذلك وبعده يجب أن يحظى أولا بهذه " المواطنة العربية " - التى آمل أن تتبناها الجامعة العربية - الضباط والجنود العرب الذين سارعوا للمرابطة فى خطوط النار للدفاع عن أقطار الخليج سواء كانوا مصريين أو سوريين أو مغاربة أو سعوديين أو قطريين أو غيرهم .

وهكذا تظهر بحق "المواطنة العربية" كحل صحيح لمشكلة التفتت العربى .

معايير تقويم إدارة الجودة الشاملة

العنصر	عدد النقاط
القيادة	١٠٠
المعلومات وتحليلها	٦٠
التخطيط الإستراتيجى للجودة	٩٠
الموارد البشرية	١٥٠
ضمانات الجودة	١٥٠
نتائج الجودة	١٥٠
رضاء العملاء	٣٠٠

(١٠٠) والظلم من شيم النفوس فإن تجد ذا عفة فلعله لا يظلم { المتنبى }

٥

مشكلات إدارة المشروعات الصغيرة

تواجه المشروعات الصغيرة مجموعة من المشكلات :

١ ـ المنافسة القوية :

من أهم المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة منافسة المشروعات الكبيرة حيث تملك هذه المشروعات قدرة هائلة على التجديد والإبتكار وتكثيف الإنتاج وتخفيض تكاليف المنتج ، وذلك للهيمنة علي السوق وتضييق فرص التنافس أمام المنافسين الآخرين .

١/١ الحــل :

يمكن للمشروعات الصغيرة حل مشكلة المنافسة بإختيار وسيلة أوأكثر من الوسائل التالية :

التسويق المشترك :

* يقصد بالتسويق المشترك إشراك مجموعة من المشروعات الصغيرة بجهودها مع مشروع كبير قيادى للإستفادة مما وصل اليه هذا المشروع من كفاءة في التسويق على أن تتمتع كل المشروعات الصغيرة بشخصية وأهلية مستقلة ومن مبادئ التسويق المشترك قيام المشروع القيادى بمجموعة من الوظائف التسويقية للمشروعات الصغيرة التى تقع فى نطاق جغرافى معين أو تتولى إنتاج منتج محدد .

* بحث أسعار المنتجات والخدمات في المشروعات الصغيرة .

* في هذه الحالة يمكن أن تنافس المشروعات الكبيرة التى تنتج نفس السلعة ، وذلك من خلال بيعها بسعر أقل

٢ ـ مشكلات الإنتاج :

تواجه المشروعات مجموعة من المشكلات أهمها :

* التقدم التكنولوجي السريع والعمليات الصناعية المتطورة .

* نقص الآلات والمعدات المتطورة .

* إنخفاض مستوى الإنتاجية قياسا للمشروعات الخبيرة .

* تكلف بعض أساليب الإنتاج المستخدمة فى بعض المشروعات .

* إنخفاض حجم الإنتاج قياسا للوحدات المماثلة في المشروعات الكبيرة

١/٢ الحــل :

تستطيع المشروعات الصغيرة أن تستخدم أحد الوسائل التالية أو بعضها لمواجهة مشكلاتها الإنتاجية ومن أهمها .

* دخول المجالات الصناعية والحرفية والتى يبعد عنها كبار المنتجين الأمر يجعل هذه المشروعات ميزة فى العمل بها

* التنوع في الإنتاج وهذه ميزة للصناعات الصغيرة حيث يكون حجم الطلب قليل علي منتج معين .

* الإنتاج حسب الطلب بمواصفات محددة

(١٠١) صدقنى أن نفوس الناس معادن ، ومن المعادن ما تعلو على كل صدأ ومن المعادن ما يعلو عليها الصدأ

[طه حسين]

٦

الأمر الذي لاتقوم به المؤسسات الكبيرة .
الإستفادة من المقومات المحلية فى تحسين الإنتاج .

٣ ـ مشكلات التنظيم أهمها :

* نقص وعدم كفاءة المستويات الإدارية المتخصصة وقلة الخدمات الإستشارية والبحوث العلمية (الإقتصاد - التخطيط التنسيق - المحاسبة - التكنولوجيا - طرق وأساليب الإنتاج) .
* تخلف النظم الإدارية والمحاسبية المشروعات الصغيرة .

٣/١ الحــل :

وضع هيكل تنظيمى لكل مشروع يكون مرنا وفق متطلبات حجم الإنتاج .
* تقديم الخدمات الإستشارية للمشروعات الصغيرة .
* تطوير النظم المالية والإدارية والمحاسبية
* تفويض نظم المعلومات والإتصالات الإدارية .

٤ ـ مشكلات العمالة والتدريب :

* عدم كفاءة القوى العاملة المدربة فى هذه المشروعات والتي غالبا ما تفشل في جذب وإستبقاء العاملين فيها نظرا لقلة الأجور التى يتقاضونها وسوء الخدمات المقدمة ، هذه المشكلات أدت الى إنخفاض الناتج الكلي لهذه المشروعات .
* عدم عرض بعض المهارات المطلوبة للصناعات الصغيرة فى سوق العمل مما يجعل هذه المشروعات تتكلف إعداد وتدريب هذه النوعية من العمالة .

٤/١ الحــل :

إعداد برامج تدريبية تحويلية لأصحاب الحرف والمهن التى إنقرضت حرفهم نتيجة التقدم الصناعى والتكنولوجى وإعدادهم لممارسة أنشطة .

تطوير مهارات أصحاب المشروعات الصغيرة في مجال إدارة هذه المشروعات من خلال برامج خاصة معدة لهذا الغرض.

تقديم الخدمات الإستشارية فى مجال تنمية القوى العاملة والتدريب للمشروعات الصغيرة من خلال مراكز متخصصة فى هذا الشأن .

" نقلا بتصرف عن :

د . أمين عبد العزيز حسن
مجلة التنمية الإدارية
العدد ٥٨ السنة ١٥ - يناير ١٩٩٣ "

(١٠٢) رجال القضاء ... لا يملكون لأنفسهم رد القضاء . { د . عبد الرازق السنهورى }

٧

كيف تقيس مستوى إنتاجية العاملين ؟

١ - ضع علامة (✓) أمام الصفة المتوفرة .
٢ - احصر عدد الصفات التى وضعت أمامها علامة (✓) .

مؤشرات قائمة فحص إنتاجية العاملين

المؤشرات الدالة على موظف عالى الإنتاجية	
١ - يتطلع الى التطوير والتحسين	
٢ - له سجل من الإنجازات	
٣ يتعلم المهمات الجديدة بسرعة	
٤ - لد يه إرادة قوية للعمل	
٥ - لديه عادات عمل جيدة	
٦ - لديه إحساس إيجابى في التعهد بإتمام العمل	
٧ - متعاون مع فريق العمل	
٨ - متفتح للأفكار الجديدة ومستمع جيد	
٩ - يستخدم الوقت بفاعلية	
١٠ - يأخذ المبادرة لأداء الأعمال	
١١ - حريص فى إستخدام الموارد	
١٢ - سريع في تلبية المهام العاجلة	
١٣ - يشعر بالرضا لأداء عمل جيد	
١٤ - يساهم بأكثر مما هو متوقع منه في العمل	
١٥ - على دراية جيدة بالتطوارت في عمله	
١٦ - يرى الأعمال الواجب إنجازها ويقوم بالعمل من نفسه	
١٧ - يعتبر ذو قيمة عالية بالنسبة لرئيسه	
١٨ - يتعامل بفاعلية مع الآخرين	
١٩ - يفهم أهداف المشروع بوضوح	
٢٠ - يعتقد فى ضرورة الأداء الجيد مقابل أجر عادل	

٣ - اضرب العدد المحصور × ٥ يكون الناتج الحاصل نسبة مئوية تعبر عن مستوى إنتاجيته
(مقتبس بتصرف عن د . رأفت رضوان - محاضر مطبوعة - كلية التجارة - جامعة أسيوط) .

(١٠٣) المرأة كالإعلان ، تنال ما تريد بالتكرار . { ويل ديورانت }

٨

إشتعال الهويات القومية ... إنتعاشة أم إرتعاشة ؟

يقف العالم والعلماء ... العامة والخاصة ... الجميع مشدوهين حائرين أمام ظاهرتين متناقضتين تجريان في وقت واحد ، قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة مقابل الكيانات السياسية الكبرى وبروز الهويات القومية الصغرى .

وتتمثل الأولى فى أوروبا الجديدة وتكتل أميركا الشمالية وتجمع الآسيان فى الشرق الأقصى حيث اليابان والنمور من حولها ، في مقابل تبعثر البعض الى دويلات صغرى وجمهوريات قزمية وفتافيت من القوميات والطوائف والأعراق والنعرات مثلما حدث في انهيار الاتحاد السوفياتي الى قرابة أربع عشرة دولة تحوى كل منها العديد من الدويلات الغيتو (على نسق حارة اليهود التاريخية فى أوروبا الشرقية) وتفسخ يوغسلافيا بالإضافة الى التناحر في القرن الإفريقى وغيره ، ناهيك عن تصاعد الروح القطرية الشوفينية الضيقة (وهى نوع من العصبية العصرية) بين شعوب الأمة العربية .

والسؤال الذى يفرض نفسه لماذا ؟ وكيف ؟ ومتى ؟

للإجابة عن تلك الأسئلة - أى سر اشتعال الهويات القوميات الصغرى والذاتيات الضيقة التى تغذى فكرة الولاء والإنتماء للجماعات الأولية مثل القبيلة أو العشيرة أو القوم أو الجماعة العرقية أو العنصرية أو اللغوية أو الطائفية أو المذهبية والتي برزت مثل : الجنادل والصخور التي تعترض طريق تيار متدفق جارف ألا وهو تيار النزعة العالمية نحو التكتلات العملاقة والكيانات العظمى .

عند إمعان النظر وسبر غور ذلك التيار الحضارى الغربى الكاسح ، سوف نجده مسلحا بالتفوق التكنولوجى والسيطرة الإقتصادية منتشيا بانتصاره التاريخى على مقولات الآخرين وثقافتهم .

وأقوى رمز على ذلك تلك التفاعلات الحادة التى أطلقتها ثورة تكنولوجيا الاتصالات والإعلام التى جعلت العالم " قرية صغيرة " ولكنها فجرت فى اللاوعى لدى الشعوب والجماعات القومية مشاعر الخوف على إنطماس هوياتهم المحلية وتشويه خصوصيتهم الصغرى أمام الشاشة التي تبثت المعرفة البصرية الساخنة فتسوى بين الناس بطريقة أشبه بآلة تسوية الحشائش، وبالتالى فقد حققت إختراقا ثقافيا عميقا فى نسيج المجتمعات المستقرة والمنغلقة .

فتحرك الكثيرون هلعا من هذا المد العالمى الكاسح وذعرا من هذه الموجة الحضارية العارمة فتشبثوا مثل سلاحف البحر بصدفاتها أو ببعض الشعاب المرجانية خوفا من الذوبان والضياع خصوصا أن العاصفة العالمية الراهنة لم تفسح مجالات لإحترام الثقافات الذاتية

(١٠٤) إن الألفاظ هى الثياب التى ترتديها أفكارنا ، فيجب ألا تظهر أفكارنا في ثياب رثة بالية (لورد تسترفيلد)

٩

للآخرين ، الذين أخذو يعبرون عن رفضهم الإنخراط في هذا النظام الإعلامى ، لذا هب العديدون ـ بالعنف والسلاح ـ والقلاقل ـ يؤكدون ذاتيتهم في مواجهة الغير ، فى الصرب وكرواتيا وسولفينيا وجورجيا وأوكرانيا وأذربيجان وأرمينيا وأثيوبيا والصومال وجيبوتى والسودان بل بدت في الأفق غيوم عودة الروح النازية في بعض مناطق ألمانيا والتعصب الأوروبى في فرنسا ضد الملونين .

الناس في هذه المناطق معذورون ، فالكيان السياسى الكبير (الدولة الاتحادية أو الحكومة القومية أو السلطة المركزية) عجزت عن تلبية إحتياجاتهم ، وبالتالى فشلت في تنمية ولاءاتهم ، وهذه التجربة المرة جعلتهم يجفلون بل وينفرون من القادم الجديد - الكيان الاقتصادى العملاق ، فهم يتوهمون الأمن في العودة الى الشقوق والدهاليز بعد الاهانة التى لحقتهم من اطلاعهم على الفجوة الإستفزازية بين الفقر والثراء .

هناك تفسير آخر يكمن في حالة "النظام العالمى الجديد تحت التشكيل " فالنظام الدولى يقوم عادة على فكرة " الفوضى" وياللتناقض !! وهو عكس الحال في النظام الوطنى الداخلى الذى يقوم على سيادة القانون ووجود سلطة عليا آمرة . أما البناء الدولى فيقوم على التوازنات التى تخلقها الفوضى في أعمال القوة والتهديدات والردع المتبادل .

على سبيل المثال حالة الإقتتال في يوغسلافيا الآن ببساطة كان الاتحاد اليوغسلافى في السابق يخاف من تيتو ، وتيتو يخشى الاتحاد السوفيتى ، والإتحاد السوفيتى يرهب أميركا ، وأميركا تحسب حساب الإتحاد السوفيتى ومثلها الصومال . فقد كان الناس يخافون سياد برى الرئيس السابق ، الذى كان بدوره يخشى أطماع أثيوبا ، التى كانت بدورها ترتكز على الإتحاد السوفياتى ... الخ وهكذا . أما اليوم فإن سقوط بعض أحجار البناء الدولى والاقليمى والداخلى أدى الى الخلل والتداعى ثم الانهيار في ضوء ماسبق ، يمكن أن نزعم أن الحالة الراهنة هى مرحلة انتقالية . إن الصحوة الحالية للهويات القومية الصغرى وللنعرات الثقافية المحلية الضيقة هى أقرب الى إرتعاشة الشمعة الذابلة قبل الإنطفاء .

لكن هذا لا يعنى زوال الخصوصيات المحلية والثقافية ، بل يعنى إندماجها في تناغم وإنسجام مع حضارة إنسانية واحدة على سطح المعمورة وسوف يتم هذا حين ينتهي العالم من حالة السيولة الدولية الرجراجة ويأخذ التيار العام للتاريخ مجراه الطبيعى نحو تشكيل نظام جديد لا يخضع لهيمنة واحدية منفردة بل يقوم على التقارب والترابط على أساس التنوع والتعددية . إنهم يرونه بعيدا ونراه قريبا .

(١٠٥) قد تغفر المرأة القسوة والظلم ، ولكنها لا تغفر عدم المبالاه بها . { روسو }

١٠

التدريب ... من حقوق الإنسان ؟

إذا كان التدريب هو تلك العملية التى تستهدف إمداد المتدرب بكم من المعلومات الحديثة وإكسابه لقدر من المهارات والخبرات ، فضلا عن تحسين طرق وأساليب الأداء وتغير سلوكيات ونمط العمل الي الأجود والأفضل ، فإنه مع ذلك ليس هدفا فى ذاته بل إنه فى حقيقته يعتبر هدفا وسيطا لأنه المعبر غير المحفوف بالمخاطر والطريق القصير والمستقيم الذى يؤدى الى رفع كفاءة الإنتاج والإرتقاء بعلاقات العمل ، وهذا المعبر أيضا يحقق التنمية الذاتية للمتدرب .

ومن هذا المنظور الأخير يمكننا أن نرى التدريب وكأنه أحد بنود قائمة الحقوق الأساسية الشخصية لأنه إمتداد لحق التعليم ، وذلك في البلدان الآخذه فى النمو والتى هى بمسيس الحاجة الى إستكمال كوادرها الوطنية الوظيفية ، والتدريب يلتقى مع التعليم فى هذه الزاوية أى زاوية الحق ، لكنهما يفترقان من زاوية الهدف حيث أن التعليم يهدف الى التزود بحصيلة من المعلومات والمعارف أما التدريب فيزيد عن ذلك بكونه يهدف أيضا الى إكتساب مهارات وخبرات وتنمية للقدرات ، وتأسيسا على ذلك فإن التدريب يسعى الى توظيف وإستثمار المعلومات تحقيقا للتنمية المنشودة .

إن التدريب هو أحد الوسائل التى تقود الى تحقيق التنمية الإدارية المنشودة . لذا فإنه لنجاح التدريب يجب المزيد من التدريب ولن يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف الحقيقى على الإحتياجات التدريبية .

(نقلا عن د .صلاح الدين فوزى)
القانون الإدارى ١٩٩٣

(١٠٦) يمكن للرجل أن يكتم سر غيره خيرا من نفسه ، أما المرأة فتكتم أسرارها خيرا من أسرار غيرها .
(لابروييير)

١١

ديناميكيـــة عمليـة التفـــاوض

* في كل مفاوضات يشترك المرء فيها في أى مكان في العالم (من الدبلوماسية الى عقود التوريد الى شراء منزل) توجد دائما ثلاث عناصر حاسمة ، وهى المعلومات ، الوقت ، والقوة . وسوف نضيف الى ذلك ثلاثة عناصر أخرى عن تكتيك الكسب المتبادل والتفاوض بالتليفون ، والإتصالات غير الشفوية .

أولا - المعلومـات :

الإفتقار الى الحقيقة هو المصدر الحقيقى لعجزنا ، ومالا نفهمه لا يمكن لنا أن نسيطر عليه ، وإذا كانت الحياة لعبة ، فإن التفاوض هو طريقة للحياة ، وإذا أردت النجاح يجب أن تحاول فهم اللعبة بكل أصولها .

بادئ ذى بدء يجب عليك أن تتوجه كلية الى الحقيقة ، بحيث ترى الأشياء كما هي في الواقع دون أن تمر بالحكم والتقييم منك ، من المعتاد أن تنظر الناس الى المواقف بصورة إنتقائية وتسقط عليها أحكامها المعنوية . تحاشى هذه الذاتية حيث أنها تقود فقط الى التفكير بالرغبات ، بالأحرى عليك أن ترى الأشياء كما هى ، وليس من خلال رغباتك وميولك وتمنياتك .

ثانيا - الوقــت :

يشكل عنصر الوقت عاملا ضاغطا على أطراف التفاوض ، وبخاصة إذا كان هناك موعد نهائى مضروب وقد لوحظ في التجارب المعملية للمفاوضات أنه كلما كانت الإستراتيجيتين المتعارضتين لكل فريق متداخلتان تماما كلما أمكن التوصل الى حل سريع تحت ضغط الموعد النهائى

ثالثا - القـــوة :

القوة هى قدرة أو إمكانية فعل الأشياء ... أى ممارسة السيطرة على الناس والأحداث والمواقف وعلى النفس . على أية حال ، كل قوة تكون مؤسسة على التصور . إذا فكرت أنك قد حصلت عليها ، فقد حصلت عليها . أما إذا فكرت أنك لم تظفر بها فلن تظفر بها حتي ولو كنت قد أحرزتها بالفعل .

إن قدرتك على التفاوض تحدد ما إذا كنت تستطيع التأثير على البيئة المحيطة بك ، إنها ليست إحتيالا أو تهويلا عن سوق غير مشكوك فيه ، إنما هى تحليل المعلومات والوقت والقوة للتأثير على السلوك ومقابلة الإحتياجات (لك وللآخرين) لجعل الأشياء محددة بالطريقة التى تريد .

(١٠٧) إن دموع المرأة أثقل من حجر الهرم . [يفتشـينكو]

١٢

رابعا - تكتيك الكسب المتبادل :

هناك أسطورة قديمة تروى كيف تحول الإنسان من أسلوب التفاوض بصورته البدائية الفجة القائمة على قاعدة " الكسب على حساب الآخرين " الى الصورة المتحضرة القائمة على قاعدة (الكسب المتبادل) .

ونقطة البدء فى هذا التكتيك - الذى يرمى الى الحصول على التعاون - أن يقوم الطرفان بالإعتراف بموقف كل منهما بصدد القضايا المطروحة : نقاط الانفاق ونقاط الإختلاف ، يلى ذلك محاولة تحليل كيف نشأت الإختلافات فى وجهات النظر وتحديد أسبابها وتشخيصها ، عند ذاك يكون من السهل إنتهاج الطرفين لأسلوب يقوم على ثلاثة محاور هى :

١ - بناء الثقة .

٢ - كسب الإلتزامات .

٣ - إدارة التعارضات .

خامسا - التفاوض بالهاتف :

تطور إستعمال التليفون فى المفاوضات حتى بتنا نسمع عن مؤتمرات دولية تعقد عن طريق الهاتف .

ويتسم التفاوض عبر هذه الوسيلة بالخصائص التالية :

١ - أكثر قابلية لسوء الفهم .

٢ - سهولة الرفض وقول " لا " .

٣ - ضغط السرعة .

٤ - يؤدى الى جو تنافس أكثر منه تعاونى .

٥ - ينطوى على مخاطرة أعظم .

٦ - طالب المكالمة يتمتع بمزايا .

سادسا - التفاوض بالإتصالات غير الشفوية :

الى جانب الكلام الشفوى المنطوق ، هناك الرموز التى تقترن بالمفاوض :

١ - التجول وطريقة التنقل والحركة والمشى .

٢ - التلامس كالمصافحة والعناق وغير ذلك .

٣ - نظرات العيون .

٤ - الشكل الذى يتخذه المرء فى وقفته وجلسته

٥ - تقلصات عضلات الوجه وإنبساطها

٦ - اللزمات الصوتية (مثل الهمهمة والغمغمة والزومان ... الخ) .

٧ - المسافة النفسية بينك وبين الآخرين .

٨ - الإيماءات والإشارات الحركية .

٩ - التشديد بالصوت على مخازن حروف الكلمات .

نقلا بتصرف عن :
د . السيد عليوه
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

(١٠٨) إذا أردت أن تعرف رقى أمة فأنظر الى نسائها . { لامارتين }

١٣

من المسئول عن تهافت السلوك البرلمانى ؟

تحدث دائما مشادات إعلامية بين الصحافة وبعض أعضاء مجلس الشعب ... وأقول مشادة لأنها لا تعكس خلافا جوهريا بين مؤسسات الدولة . وإنما لا تعدو كونها أعراضا جانبية لمجتمع يبرأ من أمراضه القديمة التى تركتها فترة الحكم الشمولى والوصاية الإدارية من الدولة على الشعب . لذا يحاول كل طرف إنتقاد الآخر بشئ من الحدة والمرارة .

لكن التحليل الصحيح سوف يساعدنا على فهم هذه الظاهرة التى نعترف بها جميعا وهى ظاهرة تهافت أى ضعف وهبوط - السلوك البرلمانى المتمثل فى التصرفات الشخصية أو الأداء الرسمى للمجلس أو الإنطباع العام عن الأعضاء لدي جمهور المواطنين ، ويمكن رصدها على النحو التالى :

١ ـ الصورة الإعلامية الشائعة عن أعضاء مجلس الشعب وهم واقفون حول الوزراء ويتزاحمون على مكاتبهم للحصول على موافقاتهم وتوقيعاتهم على التماسات ومطالب للمواطنين وكأنهم بذلك - أى النواب - ينصرفون عن مهمتهم التشريعية الرئيسية .

الواقع أن النواب معذورون - جزئيا - فى هذا السلوك نظرا لأنهم فى الغالب الأعم يحاولون " قضاء مصالح الناس " المعطلة بفعل تعقيدات الإدارة الحكومية البيروقراطية التى مازالت تلقى بيدها الثقيلة على كافة شئون المواطنين وفى مثل هذه الظروف فلا بأس من حماية "المصالح المشروعة" للمواطنين أو تحريكها لكنها العلاج الصحيح يكمن فى تطوير الجهاز الإدارى وتبسيط الإجراءات والتقليل من القيود التى تؤدى الى طلب الإستثناءات .

٢ ـ التشتت الذهنى للنواب أى إنصرافهم عن الإنتباه أو المشاركة فى الجلسات وهذا ما نشاهده عبر شاشات التليفزيون من بعض النواب يتثاءبون أو نائمون أو منشغلون بأحاديث جانبية مع زملائهم ، وهذه فى الواقع ظاهرة سيئة تعبر عن شيئين : إما أن المتحدثين غير جذابين أو غير موفقين فى عرض أفكارهم وإما أن الأعضاء غير ملتزمين بقواعد السلوك المنضبط فى الإجتماعات العامة لتلقائيتهم أو نقص خبرتهم فى هذا المجال (أشبه بسلوك المصاطب فى الريف المصرى الحبيب) .

٣ ـ إرتفاع نسبة غياب الأعضاء عن حضور الجلسات والتى إمتدت الى الوزراء أنفهسم حيث نجد أن نسبة حضور الوزراء للإستماع لمناقشة الأعضاء لبيان

(١٠٩) إن الزوجة الحقيقية هى التى تستطيع زرع الجمال فى قلب الرجل وإن لم تكن جميلة ... ينبغى أن تكون قادرة على الإلهام والإيحاء والإبداع . (طاغـور)

١٤

الحكومة لا تتجاوز ٣٢٪ (حسب التقرير الإستراتيجى العربى ١٩٩٠ . الصادر عن مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام ١٩٩١ - ص ٣٨٩) .

وهذا فى الواقع تعبير عن إنشغال الأعضاء بمن فيهم الوزراء بأعباء ثقيلة ومسئوليات عديدة فى الحكومات والشركات والأعمال الخاصة الأمر الذى يستلزم إعادة النظر فى الجمع بين العضوية والوظائف العامة .

٤ ـ محدودية الدور الرقابى وضعف الدور التشريعى للأعضاء وهذه الشهادة مسجلة فى التقرير الإستراتيجى السابق الإشارة اليه (ص ٣٩٣) فمن حيث ضعف الدور التشريعى للأعضاء نجد أنه من النادر أن تدرج إقتراحات الأعضاء بمشروعات قوانين مقابل قيام الحكومة بطرح معظم المشروعات .

وبالنسبة لمحدودية الدور الرقابى فإنه يرجع الى لائحة المجلس التى تقرر عدم جواز تقديم أسئلة إحاطة وإستجوابات وطلبات مناقشة عامة قبل عرض الحكومة لبيانها ومناقشته وهو الأمر الذى يعنى عمليا تجميد النشاط الرقابى لمجلس الشعب فترة من الوقت .

٥ ـ الإنحراف الشخصى وسوء السمعة الناجم عن إستغلال النفوذ أو التربح أو الكسب غير المشروع أو الإتجار في الممنوعات أو السوق السوداء أو الإستيلاء بغير وجه حق على الأموال العامة .

وهذه الأمو قد تحدث قبل كسب عضوية مجلس الشعب أو خلالها ، وفى الحالة الأولى فإن مسئولية تسرب أشخاص غير صالحين تقع بالدرجة الأولى على أجهزة الأحزاب التى تقوم بترشيحهم والتى يتعين عليها أن تدقق فى إختيارهم أو لجنة الإشراف على الإنتخابات .

وفى الحالة الثانية - أى بعد الحصول على عضوية المجلس ، فإن العلاج هو التطهير الذاتى من داخله عن طريق لجنة القيم أو غيرها - كما أن ترسيخ مفهوم " الشرف السياسى " الذى يقضى بإنسحاب الشخصية العامة من على المسرح السياسى إذا أثيرت بشأنها الأقاويل والشبهات .

وفي جميع الأحوال تظل حرية الصحافة وتدفق المعلومات خير عاصم من الفساد .

الإقتصاد السرى

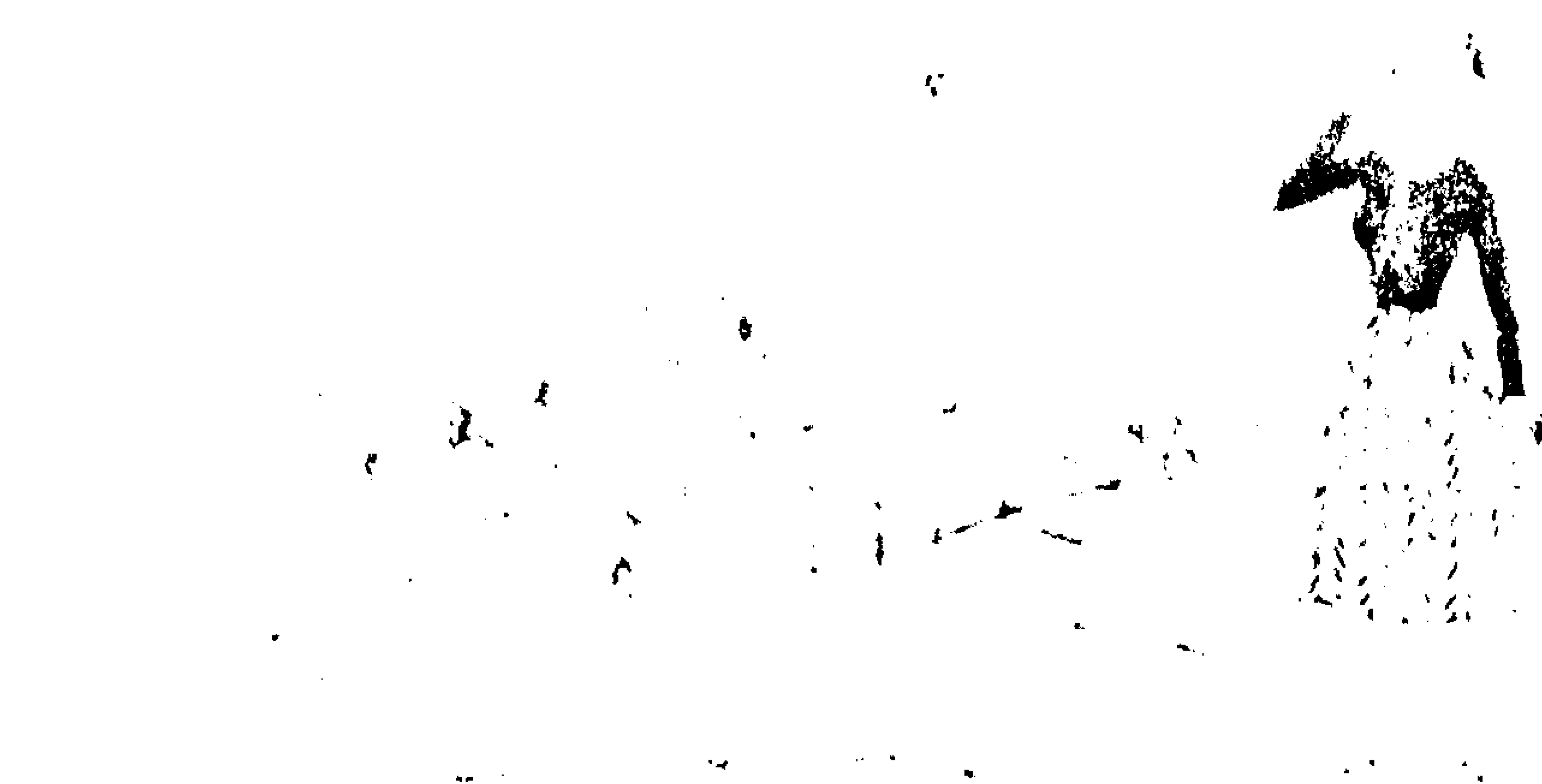
- سعر الكلى فى كندا ٦٣ ألف دولار (لزراعتها للمرضى) وفى مصر ٢٥٠٠٠ جنيه ... تصور !
- سعر تذكرة الهيروين ٥٠ جنيه .

(١١٠) أعظم إهانة تلحقها إمرأة برجل قولها إنها تزوجت منه شفقة عليه لا حبا فيه . { جبران خليل جبران }

١٥

فن الإستماع ؟

يعتبر الإستماع من أهم المهارات في عملية التفاوض والنقاط التالية نعرضها لك لكى تساعدك على ممارسة المتعاطف وهى :



" عن موسوعة الضحك العالمية "

١ - قبل الإستماع حاول أن تفرغ عقلك من تفصيلاته وتحيزاته وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم .

٢ - إستمع بطريقة مشجعة ومتفهمة .

٣ - إستمع دون مقاطعة والى أن ينتهى الطرف الثانى وقاوم رغباتك في المعارضة أو النقاش .

٤ - إستمع الي المعانى والمشاعر مع التفرقة بينهما .

٥ - إبحث عن المحور الرئيسى الذى يدور حوله الموضوع ولا تلتفت الى الملاحظات العارضة .

٦ - لا تسمح لطريقة عرض الأفكار أن تشغلك عن المحتوى .

٧ - إستمع بكل حواسك - وجه نظراتك اليه - لا تعقد يديك على صدرك ولا تتراجع بظهرك الى الوراء .

٨ - ركز تفكيرك على مايقوله المتكلم حتى لو كان مملا أو متكررا - وتذكر أن قدرتك علي الإستماع أسرع ثلاثة أضعاف من قدرتك على الكلام .

٩ - إستمع الى ما لم يقله ، ففى أغلب الأحيان يحتوى الكلام الذى أغفله المتحدث على الرسالة الحقيقية .

١٠ - إستمع بغرض التوصل الى رغباته الداخلية حتى يمكنك أن تجيب عليه بفاعلية .

" نقلا بتصرف عن د . نبيل شعت "
" مهارات التفاوض "
ملفات التنمية الإدارية . الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة

(١١١) المرأة تحيا لتسعد بالحب ... والرجل يحب ليسعد بالحياة { جان جاك روسو }

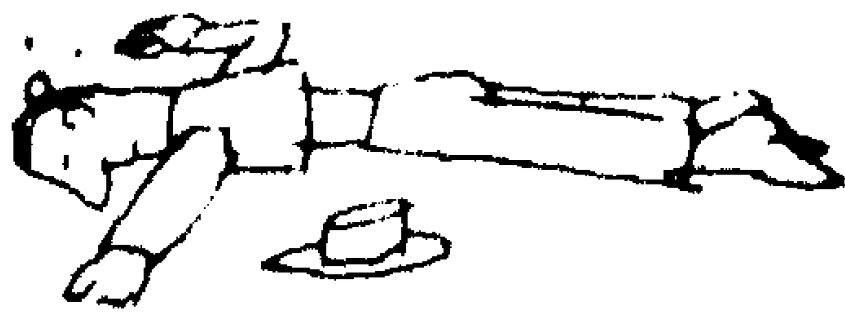
١٦

المســـار الوظيفـــى









* المسار الوظيفى هو التدرج أو التحرك في إطار مهنة وأحيانا مجموعة مهنية متجانسة دون الإرتباط بمكان معين يتم فيه شغل هذه المواقع - فقد يكون محاسبا في شركة معينة وقد يكون محاسبا قانونيا يعمل لحسابه الخاص وتمثل هذه المواقع خطة - أو مساره بالنسبه له - بهذا المعنى يصبح المسار الوظيفى أكبر من هذا المصطلح أو المفهوم التقليدى والمتمثل في التدرج أو التطور في المواقع الوظيفية التى يشغلها الفرد طوال حياته الوظيفية في مكان محدد، وإذا ما كان مصطلح المسار الوظيفى يرتبط بالمعنى الأول فإن ذلك يتطلب توافر ثلاث أبعاد أساسية :

١ - **البعد الفنى** : بمعنى إحتياج الوظيفة الذي تدرج اليها الى معرفة ومهارة أكثر من الوظيفة التى كان عليها

٢ - **البعد التنظيمى** : بمعنى زيادة السلطة والمسئولية فى الوظيفة التى تدرج اليها بالمقارنة بالوظيفة التى كان فيها .

٣ - **البعد الإجتماعى** : بمعنى زيادة المكانة والقوة والهيبة في الوظيفة التى تدرج اليها بالمقارنة بالوظيفة التى كان عليها .

* تبقى نقطة تتعلق بإتجاه هذ المسار فإذا كان هذا التدرج في إطار منظمة يعمل بها الفرد يكون هذا التدرج هو المسار الوظيفى - أما إذا إنتقل من مهنة الى أخرى وكان محصلة حركته خلال هذه المهن صعوده إجتماعيا فإن هذا هو الحراك المهنى و التدرج المهنى .

(نقلا عن . كمال مصطفى - تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف ١٩٨٨)

(١١٢) تعجبت من رجل نصف جاهل ، لا يكفيه من المرأة أن تكون نصف عليمة { أحمد شوقى }

١٧

كيف تختار سكرتيرتك الجديدة ؟

بعد عمل إعلان تأتى كثير من الطلبات وإليك بعض النصائح المفيدة لتوفير وقتك وجهدك في المقابلة الشخصية التى تجريها :

أولا - إستبعاد :

١ - أى طلب مكتوب بالقلم الرصاص ، أو بخط ردئ أو بأخطاء إملائية .

٢ - من هن خارج حدود السن المطلوب .

٣ - من هن دون المستوى التعليمى المرغوب .

ثانيا - الفحص :

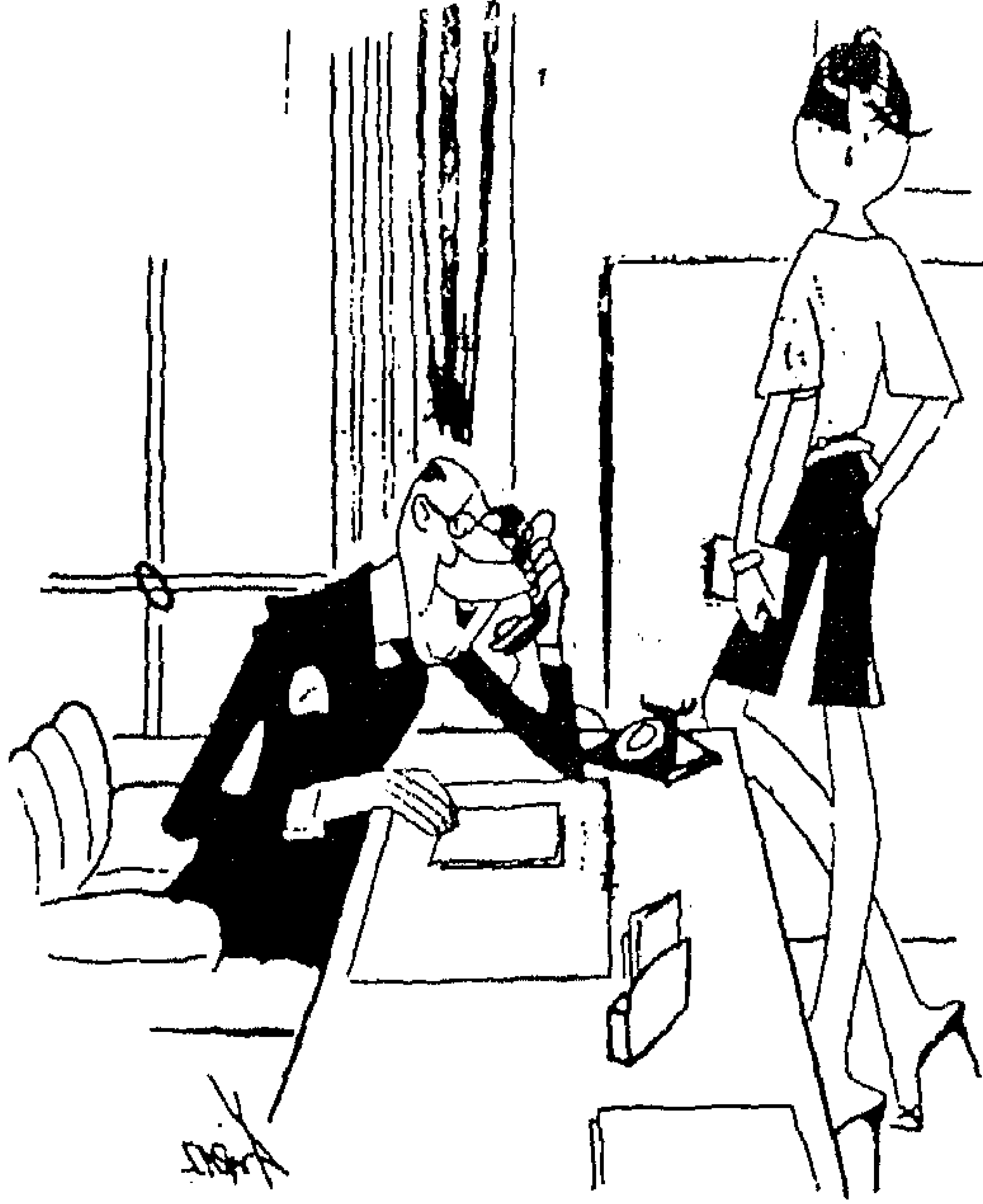
٤ - إنتق من تمتلك المهارات التى تحتاجها فلا وقت للتعليم .

٥ - تحقق من خطاب التزكية وأسماء آخر من عملت معهم .

ثالثا - الإختيار :

٦ - تحادث تليفونيا مع آخر إثنين عملت معهما وإسئل مباشرة عن أدائها فى العمل ... الخ ، وسبب تركها للعمل .

٧ - إجري المقابلة الشخصية في النهاية مع مالا يزيد عن ثلاثة أو أربعة من المتقدمات للعمل .



سأقطع المخابرة ، فقد قطعت سكرتيرتى حمامها الشمسى لكى ترانى !

(١١٣) تقضى البطولة أن نمد جسومنا جسرا ... فقل لرفاقنا أن يعبروا { عمر أبو ريشه }

١٨

كيف تختار سكرتيرتك الجديدة ؟

* هذه روشته تتضمن مجموعة من الإرشادات نضعها أمامك عزيزى المدير لتكون أداه في يديك لمواجهة وجود أحد العاملين تحت رئاستك يعانى من أعراض الإحباط المتمثلة في التواكل والكسل وعدم الميل الى المشاركة وعدم الطموح والميل للإعتزال عن زملاء العمل أو العدوانية وتدنى الأداء .

* فى الماضى كان المدير يميل الى إنزال العقاب بمرؤسيه إذا حدث مثل هذا وإن كان مشهودا لهذا العامل بالجد والمثابرة في الماضى وإن ما يحدث منه الآن سلوك جديد عليه .

* أما اليوم ومع تطور البحث في ميادين علم النفس والإجتماع والعلوم النفسية والطبية أصبح من اليسير على المدير أن يقوم بدراسة وفهم مثل هذه الحالات ، وذلك من خلال إستحضار معلومات لجوانب أربعة :

١ - وصف السلوك الحالى :

بمعني معرفة الحالة النفسية هل هى جنوح للعدوانية أو الإنطواء أو هبوط الأداء ، كما يجب معرفة ما إذا كان هذا السلوك في كل المواقف أم مقصور على العمل ؟

فمثل هذه التساؤلات توضح نوعية التفصيلات التى ينبغى التعرف عليها حتى يتيسر رسم صورة وصفية للسلوك الراهن .

٢ - تاريخ الحالة البدنية :

يجب معرفة الحالة الصحية البدنية للعامل أى معرفة إذا كان يعانى من أمراض بدنية تؤثر على حالة العامل وسلوكه ، فسوء التغذية والدرن وأمراض القلب على سبيل المثال قد تكون سببا رئيسيا في هبوط نشاطه وقلة إنتاجيته ومن ثم الى شعوره بالإحباط ، أيضا معرفة إذا كان يعانى من أمراض عصبية ودرجة إضطراب الغدد نظرا لتأثير إفرازاتها على سرعة الهياج والإنفعال التى قد يعانى منها ، أيضا عاهات الحواس كالبصر أو السمع من العوامل الهامة التى تؤدى الى حالات العدوانية .

٣ - تاريخ الحالة النفسية الإجتماعية:

من الضرورى الإلمام بهذا الميدان بهدف الوصول الى فهم سليم للسلوك لأن كل فرد يعيش فى تفاعل متبادل مع عدد من الفئات الإجتماعية لذا كان من اللازم على المدير معرفة شبكة هذه العلاقات عن العامل .

(١١٤) المرأ مثل الزهرة ، إذا إقتلعت تتوقف عن الحياة . { شكسبير }

١٩

٤ ـ عينات من السلوك الحالى :

من خلال الإختبار الفردى بهدف فحص عينة من سلوك العامل في موقف قياسى للتعرف عن مسبباته مثل إختبارات الذكاء والإختبارات الإسقاطية .

٥ ـ ظروف البيئة :

تقديم النصح القائم على سند كقضاء بضعة أيام في جو ومكان آخر للإستجمام والراحة .

٦ ـ التعليم والتدريب :

إذا تبين أن سبب الإحباط هو شعور العامل بنقص في مهاراته العملية أو العملية فإنه يتعين الحاقه الى جهة متخصصة تقوم بتدريبه أو تعليمه على ما ينقصه من مهارات .

٧ ـ العلاج النفسى :

تزويد العامل بقدر من العون يكفيه لتحمل تقلبات الحياة دون أن تنال شخصيته بتغيير دائم ، وذلك عن طريق الإيحاء أو الإقناع أو التزويد بالمعلومات والتوجيه الصحيح خاصة إذا كان العامل فى ريبة من أمر مهنته ، والتأكيد على أن الخطة التى إنتهجها مناسبة ، بالإضافة لذلك فإن ما يتيحه التنفيس أى إتاحة الفرصة للإزاحة عما في الصدر عمل مفيد .

نقلا بتصرف عن :
أسامه مصطفى علي صالح
مجلة الإدارة العدد الثانى - المجلد ٢٥ - أكتوبر ١٩٩٢

قاموس القرار

السلطة الإدارية : السلطة في ميدان التنظيم والإدارة يستمدها الفرد من وظيفته التى يشغلها حيث تخول له الحق في التصرف وإصدار الأوامر بحيث يملك القدرة على إلزام الآخرين بعمل أو الإمتناع به .

(١١٥) لقد إستمعت بكل مباهج الحياة ونعمت بجمالها. { هيلين كيلر }

٢٠

ملف العدد إدارة الأزمات
الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات

في جرعة سريعة نقدم لك عزيزى مجموعة من المبادئ أو الوصايا وهى تمثل الدستور الإدارى الذى يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيدا عند التعامل مع أى أزمة تواجهه ، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة . وهذه الوصيا العشر هى :

١ - توخى الهدف .
٢ - الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة .
٣ - المباغتـه .
٤ - الحشـد .
٥ - التعـاون .
٦ - الإقتصاد في إستخدام القوة .
٧ - التفوق في السيطرة على الأحداث .
٨ - الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات .
٩ - المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث .
١٠ - إستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكنا .

ويعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية مرتفعة ، ورباطة جأش ، وهدوء أعصاب ، وتماسك تام خلال أحرج المواقف ، وقدرة عالية على إمتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة .

فضلا عن ضرورة توفر جهاز إستخبارات كفء لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها ، ومن ثم التعامل معها في إطار معرفة شبة كاملة .

نقلا عن د . محسن الخضيرى
إدارة الأزمات ١٩٩١

(١١٦) { ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب } { قرآن كريم }

٢١

إدارة الأزمات الدولية .. كيف نتعلمها ؟

من المفيد بداية أن نوضح أن غزو العراق للكويت فجر أزمة عربية وإقليمية ودولية غير مسبوقة ، وهذا الوضع المتفجر دفع بالعشرات من الدول الى إتخاذ مجموعة من الإجراءات لإدارة الأزمة ومواجهتها أو التعامل مع آثارها التى مازال بعضها يتداعى من حولنا .

لكننا بالمعايير العملية نستطيع أن نزعم أن الأزمة تختلف عن كل من النزاع والصراع والحرب .

فالنزاع هو تعارض في الحقوق القانونية ، أما الصراع فهو تعارض في المصالح الجوهرية في حين أن الحرب هى مواجهة شاملة بالسلاح .

الأزمة إذن هى صورة من صور الصراع حالة أقل من الحرب .

إنها تعنى حدوث موقف مفاجئ وطارئ يهدد الأمن القومى وتستلزم ضرورة إتخاذ قرار سريع تحت ضغط الوقت وفى ظروف نقص المعلومات .

على هذا النحو فإن الأزمة تعنى حدوث تغير مفاجئ وحاد في مستوى التفاعل بين دولتين أو أكثر .

أما إدارة الأزمة فتعنى التلاعب ببعض عناصرها أو أطرافها بهدف تقليل الخسائر أو تتعظيم المكاسب من ورائها ومنع نشوب الحرب .

لذلك تستخدم إدارة الأزمة أداتين رئيستين فى جديلة واحدة ، وهما : الردع والإتصال ، التهديد والتفاوض ، التلويح بالقوة مع الدبلوماسية ، وذلك بهدف حماية المصالح الجوهرية مع منع تحول الأزمة الى حرب وسنركز حديثنا هنا على التعامل العربى مع الأزمة ، دون أن نتطرق الى إدارة القوى الدولية للأزمة ، ومن الواضح فى ضوء المعايير السابقة أنه لم تكن هناك إدارة عربية للأزمة للأسباب التالية :

* لم يكن هناك موقف عربى موحد ، وإنما كانت هناك مواقف بعدد الدول العربية المعنية ، ربما يمكن تصنيفها الى إتجاهين رئيسيين ، ولكن كان داخل كل منهما تنوع ملحوظ وبدرجات متفاوتة ، وبالتالى غابت الإرادة السياسية الواحدة .
* إفتقر الجانب العربى ككل - والجامعة العربية بالذات - الى القوة العسكرية الرادعة للغزو العراقى الأمر الذى أفقد إدارة الأزمة أحد ركنيها ألا وهو التلويح بالقوة المسلحة وإستخدام الردع لإرغام النظام العراقى على الإنسحاب .

(١١٧) القوى له حق كما أن للضعيف حقا ، لكن الإنسان القوى أحسن مثلا للإنسانية [عباس محمود العقاد]

٢٢

* كما أن الركن الثانى لإدارة الأزمة وهو التفاوض الدبلوماسى غاب في جانب منه لأن ما كان يجرى على الساحة من رحلات وزيارات ومباحثات ومبادرات من هذا الجانب أو ذاك ، لم تكن "مفاوضات" بالمعنى الصحيح للكلمة فالتفاوض فى الأصل يجب أن يدور حول " المصالح " وليس حول المواقف ، وهذا هو الخطأ السياسى الذى وقعت فيه معظم الإتصالات العربية - العربية إبان الأزمة حيث دافع كل طرف عن موقفه وتخندق فيه ، وتصلبت المواقف وغابت المصالح الحقيقية للجميع بما فيها مصلحة كل من الكويت والشعب العراقى والأمة العربية.

وكانت النتيجة الحتمية هى الفشل ، لأنه لم تكن هناك إدارة للأزمة وكان إنفجار حرب تحرير الكويت .

صحيح أن بعض الأقطار العربية تعاملت مع الأزمة بمهارة ملحوظة ، فرفعت من درجة الإستعداد والتأهب وهذا ما يعتبر من المراحل الأولى لإدارة الأزمة ونعنى بها " رفع مستوى الأدرنالين فى نظام صنع القرارات " تماما مثلما تفرز الغدة فوق الكلوية مزيدا من هذا الهرمون فى جسم الإنسان لتليين العضلات عند الجرى والقفز ولتقوية الرئتين على التنفس ، والقلب على ضخ الدم ، أى بإختصار لمساعدة الكائن الحى على مواجهة الخطر .لذلك يكون من غير الدقة القول بأنه كانت هناك إدارة عربية للأزمة ، اللهم إذا إعتبرنا تطور الموقف من الغزو العراقى الى الأزمة الى الحرب شكلا من أشكال إدارة الصراعات الدولية .

ولكن هذا لا ينفى أن بعض الحكومات العربية أحسنت التعامل مع هذا الموقف الصعب والخطر بصورة مكنتها من المحافظة على أمنها القطرى بدرجة ملحوظة وعلى الأمن القومى العربى الشامل بدرجة أقل .

ومن المأمول أن تخرج بلادنا بمجموعة من الدوس المستفادة من أزمة الخليج كى تدير بمهارات أكبر الأزمات المقبلة التى من المتوقع أن تفاجئ أقطارنا بفعل التغيرات الكاسحة فى الساحة .

* وأبرز هذه الدروس ضرورة أن تكون للأمة العربية - أى الجامعة العربية قوة عسكرية موحدة لحفظ السلم والأمن تردع الطامع وتدفع المعتدى وتصد المغير .

* كما أن من أهم هذه الدروس حتمية تحول المباحثات الى مفاوضات تأخذ فى الإعتبار مصالح الأطراف الضالعة فى الأزمة .

(١١٨) الكتاب هو الخطاب الموجه الى الأصدقاء المجهولين على وجه الأرض . [فولتير]

٢٣

* كذلك من أعظم هذه الدروس أهمية إقامة نظام للإنذار المبكر لتخفيض درجة المباغته ، وذلك بعمل مؤشرات تحذيرية ورصد المعلومات الإستراتيجية والقراءة السياسية للأخطار المتصاعدة التى تهدد الأمن العربى المكشوف .

وقبل أن تدهمنا الأحداث يمكن أن تنفعنا مثل هذه القراءة حين تضيء لنا النور الأصفر بل النور الأحمر فى بعض البؤر الكامنة فى مناطق الإحتكاك التالية :

* العلاقات الفرنسية المغاربية بشأن الجاليات العربية فى أوروبا .
* العلاقات العربية الأفريقية في مناطق التخوم (السغنال - القرن الأفريقى) .
* مناطق الصراع المقبل حول المياه مع دول الجوار الإقليمى .
* العلاقات العربية - العربية المتوترة - بسبب خلافات الحدود أو المنافسات الشخصية أو الأمزجة المتقلبة أو الفجوات الإقتصادية أو المعاملة غير الإنسانية للجاليات العربية أو الجراح والكراهية التى خلفتها المغامرة الصدامية .
* القلاقل والفتن والحروب الأهلية الكامنة في بعض الدول العربية الناجمة عن مشاكل الهوية والأقليات وإنكار حقوق الإنسان .
* إننا مقبلون على عصر الأزمات فهل نحن مستعدون .

إعداد : عميد جلال حلمى
من ملفات التنمية الإدارية
بمركز القرار للإستشارات

تحـــذيـــر

لا تستخدم التليفون اللاسكى كثيرا حيث أن وضعه على الأذن يجعل للمجال المغناطيسى الكهربى الخارج منه تأثير ضارا مباشرا على المخ

(١١٩) أكثر ذوى العواطف الرقيقة يتسرعون بحبس عواطفك ، خوفا من أن تسبقهم وتحس بعواطفهم .
[جبران خليل جبران]

٢٤

القـــرار النهـــائى

إن أى قرار فى النهاية هو نوع من المساومة ، وأن البديل النهائى الذى تم بلورته لن يتمكن - فى أغلب الأحوال - من تحقيق كافة الأهداف المرجوة بالقدر المطلوب ، وفى الحقيقة فإن هذا البديل لا يتعدى إلا أن يكون " أحسن حل متاح " تحت الظروف القائمة ، فلا يوجد قرار أمثل ولا يوجد حل مرض لجميع المشاكل الإدارية خاصة أن مكونات التنظيم المختلفة تتباين فى إحتياجاتها وأهدافها ولا يمكن إرضاؤها جميعا.

وتستخدم الحاسبات الآلية بصفة متزايدة فى عملية بلورة إتخاذ القرار ، كما أن ألعاب الإدارة تستخدم أيضا المحاكاة ولقد تطورت نظريات بحوث العمليات وتحليل النظم ومنهج تحليل القرار الى درجة صارات ذات أهمية لمتخذ القرار ونحن نعيش الآن فى عصر بناء النماذج لإتخاذ القرار ، ولا تعنى النماذج شيئا إذا لم تستخدم المعلومات الصحيحة ، ومن أجل تحديد ما إذا كانت تلك المعلومات صحيحة من عدمه يلزم على مصممى النماذج فهم المنظومة كلها أولا بحيث يتم بناء عدد من النماذج المؤسسة على الواقع ويتولى متخذ القرار لإختيار من بينهم ، وعدد كبير من المديرين يدعون أن إستخدام النماذج والحسابات الآلية فى إتخاذ القرار لا ضرورة له ، لأنهم مازالو يتعاملون مع الإدارة على أنها فن خالص ، ويعتمدون على بديهتهم وحدسهم بدرجة كبيرة ومن المؤكد فى الظروف الكونية والمنافسة العالمية الشديدة والتغيرات التكنولوجية سريعة الإيقاع أن تكون الحلول والقرارات المعتمدة على البديهة أو الحدس وحده خاطئة فى معظم الأحوال ، وقد يفسر ذلك أسباب فشل العديد من الشركات وتستخدم الآن عدة نماذج لمساعدةالإدارة العليا فى قراراتها فى مجال إستراتيجيات الإستثمار و " تقدير الإحتمالات المالية المستقبلية " و " تحليل المتغيرات وتشابك آثارها " و " تحديد تأثير الإيرادات بالعوامل الخارجية " ، و " تحديد الحاجة الى قروض طويلة الأجل " كما أن هناك بعض النماذج حاولت أن تتضمن أيضا المتغيرات الناتجة عن مجهودات الفرد ودرجات الرضا داخل التنظيم ولقد أفاد شيوع إستعمال نماذج التخطيط الكلى فى إتخاذ القرارات المشتركة بين الإنتاج والتسويق والمالية ، وأظهر ذلك مدى التقدم الحالى في إستخدام مفاهيم النظم . إن الذى يعطى للعملية التنفيذية للقرار أهميتها على مستوى التنظيمات ، ويجعل منها تحديا رئيسيا أمام إدارة التنظيمات هو أن التطبيق العملي للقرار لا يتم أتوماتيكيا أو تلقائيا بل يستلزم كل قدرات الإدارة لمحاولة وإتمام تنفيذه .

نقلا عن : محمد شريف دولاور
مجلة العالم اليوم

(١٢٠) ما طار طير وإرتفع إلا كما طار وقع .

٢٥

مكتبة القرار

إسم الكتاب : مراكز القوى ونموذج صنع القرار السياسى في إسرائيل .
المؤلف : دكتور نظام بركات .
الناشر : دار الجليل للنشر - عمان .

يتكون الكتاب من عدة فصول تشمل: مدخل نظرى لمفهوم القوة وظاهرة القيادة التجنيد السياسى ودور العوامل النظامية والرسمية والشخصية والإجتماعية والإرتباطات الخارجية - كما يشير الى مراكز القوى ومؤسساتها في إسرائيل وشخصياتهم ثم يتطرق الى عملية صنع قرارات السياسة الخارجية وعلاقاتها بظاهرة مراكز القوى ثم ينتهى بالصفات العامة المشتركة متمثلة فى الإنتماء الحربى والأيديولوجى العالمى والخبرة العملية الطويلة والإنتماء الوظيفى والتكتل والتوافق بين مراكز القوى ثم ينتهى الكتاب بعرض بعض المؤشرات على مستقبل القيادة الإسرائيلية .

" الهيكل الرسمى لإتخاذ القرار "

يشير المؤلف الى أن القرار هو نتاج صراع البناءات التنظيمية داخل هيكل السلطة التى تتميز طبيعتها بتعدد مراكز القوى على الصعدين الرسمى والحربى مما ترك إنعكاساته على القرارات السياسية في مجال السياسة الخارجية بحيث يفرض نوعا من الغموض في الأهداف وفي نفس الوقت يسمح بمرونة في الحركة ولتقديم مزيد من البدائل والتأويلات لكل جهاز حسب مايراه مناسبا .

" مراحل صنع القرار السياسى "

ويستعرض فيها المؤلف المراحل الرئيسية وهى ثلاث : مرحلة الإعداد للقرار وتشمل عملية إكتشاف الحاجة لصنع القرار وتحديد الأهداف والمشكلات وتحديد البدائل ثم جمع البيانات المتعلقة بالقرار ، ثم مرحلة إتخاذ وصنع القرار التى ترتبط بمجموعة من المتغيرات متمثلة في مجموعة مراكز القوى وعلى رأسهم رئيس الوزراء ووزير الخارجية والدفاع ، مجموعة من المؤسسات الرسمية مثل اللجنة الوزارية للأمن ولجنة الكنيست للخارجية والدفاع ورئاسة المؤسسة العسكرية بالإضافة لذلك توجد مجموعة

(١٢١) لقد فكرت فى الأمر شهورا وترددت ، وأخيرا ضحيت بكل شئ فى سبيل الكرامة الإنسانية وحرية الكلام .
{ الكسندر هوشت}

٢٦

من القوى الفرعية مثل القوى الكابتة والمانعة التى تتحكم فى توقيت القرار ، القوى المساندة للقوى الصانعة للقرار ثم القوي المنفذة وهى مجموعة التكنوقراط بالوزارات والمجموعات الأخيرة يبدأ نشاطها خلال مرحلة التنفيذ والمتابعة .

" من هم صانعوا القرار "

يتناول المؤلف الفترة السابقة لحرب أكتوبر حيث تركزت القوة الحقيقية في يد رئيسة الوزراء (مائير) التى فرضت نفسها على كافة صانعى القرار والقوى السياسية مستندة في ذلك الى مجموعة من المقربين لديها وكان يطلق على هذه المجموعة " قيادة المطبخ " وفي مجال الأمن إعتمدت على مجموعة مصغرة من الوزراء والعسكريين كانت تسمى " وزارة الحرب " - أما وزارة الخارجية فقد بدأ الإستخفاف بها ولم تشكل ذا وزن سياسى على الصعيد الخارجى ، ثم يتطرق المؤلف الى الآثار المترتبة على حرب ١٩٧٣ التى أظهرت فشل أسلوب مائير - كما دفعت الحرب المفاجئة مراكز القوى هذه الى التسابق للعمل بصورة إرتجالية دون تنسيق ومحاولة التهرب من المسئولية - وبعد صعود مجموعة الليكود للحكم ظهرت تأثير جماعة جواش أمونيم كمجموعة ضغط على القرارات الحكومية خاصة المتعلقة بمصير المناطق المحتلة بالإضافة الى الدور الفعال التي تمارسه القيادات الدينية وما تحمله من تعصب في توجيه الحكومة ومراكز القرار الأخرى وفرض مفاهيمها على صانعي القرارات في إسرائيل ، ثم يستعرض المؤلف الوضع الإسرائيلى بعد غزو لبنان متمثلا في ظهور العقلية المتطرفة التى تسيطر على مجموعة صنع القرار السياسى في إسرائيل مثل الدور المميز لشارون رغم الإنتقادات الموجهة له .

" مراكز القوي وتوجيه السياسة الخارجية "

ينتهى المؤلف بعرض بعض الملاحظات عن دور مراكز القوى في التحكم وتوجيه السياسة الخارجية حيث يأتى في مقدمتها الدور البارز لصانعى القرارات - كذلك التوافق الكبير بين صانعى القرارات ومراكز القوى مقابل ضعف مشاركة القيادات الإقتصادية والحزبية - مع ظهور دور القيادات العسكرية والأيدولوجية - كما كشفت قرارات الحروب والأزمات عن وجود قوى حقيقية كثيرة خارج النطاق الرسمى للسلطة مثل:

٢٧

بروز بعض القيادات التقليدية - القيادات الصهيونية الخارجية .

" هذه مظاهر وجود مراكز القوى فى إسرائيل"

يشير المؤلف في النهاية الى وجود العديد من المؤشرات والمظاهر التى تثبت ظاهرة مراكز القوى كأسلوب في الحكم في إسرائيل منها الشخصانية وفقدان المؤسسات السياسية لفعاليتها في عملية إتخاذ القرارات حتى إن الكنيست أصبح أداة طيعة في يد مجموعة من الأشخاص في الوزارة وعلى رأسها رئيس الوزراء ، أيضا ظهور نظام الشلل في القيادة بحيث يوجد بإستمرار أكثر من تيار داخل الصفوة الحاكمة وهى ما تظهرها أية خلافات أو أزمات تتعرض لها القيادة الإسرائيلية أيضا من مظاهر مراكز القوى الإستقلالية في المواقف لمعظم مراكز القوى والتى لم تتقيد بالسياسات المعلنة لحكوماتهم أو البرامج الحزبية التى تنتمى اليها حتى أصبحت هذه القوى " دويلات" منفصلة عن المجتمع - وقد ترتب على ذلك عدم وجود إتفاق بين القيادة الحاكمة مما أدى الى غموض السياسات الحكومية أيضا الى فقدان المسئولية الجماعية للقيادة وأصبحت الوزارات تعمل كوحدات متنافسة وإستقل كل مركز قوة في الجهاز الذى يرأسه ليفرض تصوراته ووجهة نظره على الرغم من المحاولات التى بذلت للإتجاه نحو القيادة الجماعية والإعتراف بشرعية المؤسسات الدستورية بإتاحة الفرصة لمثل هذه المؤسسات وإظهار دورها في صنع القرارات السياسية .

إعداد : محمد فكرى حفنى



(١٢٣) من أقوال الرسول صلى الله عليه وسلم :
- إن لكل أمة فتنة ... وفتنة أمتى المال .
- إن أهل المعروف في الدنيا هم أهل المعروف في الآخرة .
- أعظم الناس أجرا في الصلاة أبعدهم اليها ممشى .
- مانع الزكاة يوم القيامة فى النار .
- إن الله حيى يستحى إذا رفع الرجل يديه إليه يردهما صفرا خائبتين .

٢٨

حديث القمة

نجم الصين الصاعد ؟

ولد إيجورو روجاتشيف سفير موسكو في بكين فى مقاطعة نوينجانج الصينية ، ويعتبر واحدا من صفوة الخبراء الروس في الشئون الآسيوية .

وقد ساعد فى مفاوضات التطبيع بين اليابان والصين . وكان له دور مؤثر في عملية السلام الكمبودية ، وقد تحدث لفرند جينى مراسل النيوزويك في بكين .

س : جينى : لقد وصف الصينيون بوريس يلتسين العام الماضى بالخائن ولكنهم يرحبون به الآن في بكين ، فلماذا غيروا نغمتهم ؟

ج : روجاتشيف : لم يكن هناك تحول مجرد فترة من الوقت . ففي العام الماضى عقب تفكك الاتحاد السوفيتي كان الصينيون قلقون ومتشككون ، لفترة محددة ، ولكن ١٩٩٢ كان عاما تاريخيا في علاقتنا .

س : ما هى الاتفاقيات التى وقعها الرئيس يلتسين مع الحكومة الصينية التى تعتبر أكثر أهمية لروسيا ؟

ج : جميع مجالات التعاون التجارى والاقتصادى والطاقة ، وبعد مدة قصيرة من هذه السلسلة من الإتفاقيات أرسل الصينيون وفد تجاري عالى المستوى في

حين نلتقى معهم فوق القمة نستنشق عبير الخبرة ورحيق التجربة



ديسمبر ١٩٩١ ، وأصبحت ٨٠ ٪ من تجارتها الآن مباشرة عبر روابط المصنع والمنطقة . ففى روسيا سمح بروابط مباشرة لعدد ٢٠٠٠ مؤسسة مع الصين . ويوجد شكل جديد من التعاون .

ويوجد في روسيا ٢٠٠ مشروع مشترك مع الصين ، وأربعون ألف عامل صينى لا يلتزمون بالمناطق الاقتصادية الخاصة عبر ٤٣٠٠ كم من الحدود المشتركة .

س : لقد زاد الاحتجاج والجريمة بصورة حاده مؤخرا في المقاطعات الصينية الثلاثة في الشمال الشرقي . وأغلبها مرتبطة بإزدهار التجارة مع روسيا ، فالنساء الروس يرفضون ما هو صيني

(١٢٤) " اللهم أرنى الحق حقا وإرزقني إتباعه وأرنى الباطل باطلا وأرزقني إجتنابه ولا تجعله متاشبها فأتبع الهوى " . [أبو بكر الصديق]

٢٩

والمتطرفون (المجرمون) الروس يبدو أنهم تمادوا في الاحتجاج لدرجة أن قنصليتكم العامة في شينيانج شكت مؤخرا من " إستبعاد الأبيض " . ماذا يحدث ؟

ج : إنني لا أريد التعليق على هذا الموضوع .

س : لقد باعت موسكو للصين ماقيمته حوالى بليون دولار من الأسلحة في العام الماضى . كيف توازنون بين إحتياجاتكم للمال وبين إحتياجات السلام في آسيا ؟

ج : لقد كانت الصين على الدوام مشتر لأسلحتنا . وينبغى ألا يبالغ الآخرون في مغزى تعاوننا . فتسليح الصين غير مقلق والأسلحة التى نبيعها لها دفاعية . ونحن نعتقد أن التوازن العسكري في منطقة الباسفيكى الأسيوية لم يخترق . وإذا لم تشتر الصين منا يمكنها أن تشترى من أى أحد آخر مثل الولايات المتحدة .

س : الآن ومع إختفاء الاتحاد السوفيتى هناك شعور متنامى بين الدارسين الأميريكيين واليابانيين يرى أن القوة العظمى التي ينبغى إحتواؤها هى الصين ماذا تعتقد ؟

ج : إنه من المستحيل أن تعزل أو تحتوى الصين - إنها دولة كبيرة وعضو دائم بمجلس الأمن . وما نحتاجه هو تعاون أفضل من الصين في مجلس الأمن .

س : لا تشارك الصين في العديد من قرارات مجلس الأمن . إنها تمتنع عن التصويت في معظم المسائل المهمة ، مثل القرارات المتعلقة بكمبوديا . لماذا لاترغب الصين فى لعب دور ؟

ج : لقد ناقشنا هذه المسألة مع زملائنا الصينيين . إنهم يلقون باللوم على الولايات المتحدة ويعلنون أن الولايات المتحدة تدفع الصين الى التصرف بهذه الطريقة . ونحن لا نتفق بالضرورة مع الطريقة التى يتصرف بها الصينيون .

س : هل تختلف ؟

ج : تعتبر الأحداث الأخيرة في العلاقات الأمريكية الصينية تراجعا - وبصراحة - تفسد المحيط العام في منطقة المحيط الهادى الآسيوية . ولكن هناك بعض مؤشرات التحسن في العلاقات بين واشنطن وبكين . خاصة في روابطهم الاقتصادية . وينظر الصينيون الى زيارة وزير التجارة الأمريكية باربارا فرانلكين على أنها مهمة للغاية .

س : لدى روسيا ديمقراطية ولكن اقتصادها في حالة سيئة ، وفي الصين اقتصاد مزدهر ولكن لا توجد ديمقراطية .

(١٢٥) الشئ الذى يجعلك فريدا بين الناس هو الشئ عينه الذى يعزلك عنهم { لورين هانسبرى }

٣٠

ما هو الدرس الذى يجب أن نتعلمه من هذا ؟

ج : لقد قرأت للتو عن لقاء بين (رئيس الوزراء اليابانى السابق) ماسوهيرو ناكسونى و (رئيس وزراء سنغافورة السابق) لى كوان يو . وهما من الزعماء الذين أكن لهم إحترام كبير ، وهم يرون أن التقدم الإقصادى في الصين سيؤدى الى مزيد من الديمقراطية . وأنا أتفق معهم .

س : هل أصبح الصينيون أكثر ثقة في تعاملاتهم الدولية الآن ؟

ج : نعم لقد أثرنا موضوع حقوق الإنسان في مناقشاتنا مع الصينيين ، وفى البداية حاولوا تجنب الموضوع ، ولكن وافقوا على مناقشاتها مؤخرا .

والآن سيكون لدينا لقاءات منتظمة حول هذا الموضوع . ولكن ينبغى أن نكون موضوعيين ، فهناك إنتهاك لحقوق الإنسان فى كل آسيا ، في كوريا الجنوبية والفلبين وغيرها وقد إقترحنا صيغة بخصوص هذه المسألة. صحيح أنها لا تطابق إتفاقيات هلسنكى ولكنها تقوم على القيم الآسيوية .

س : ماذا سيحدث في الصين عند وفاة دينج رياوبنج ؟

ج : يرى أصدقائى الأمريكيون أنه يمكن أن تحدث إضطرابات عندما يموت دينج زياوبنج . ولكنى أفضل الإعتقاد بأنه سيكون هناك إنتقال سلمي وهادئ للسلطة فمن الواضح أن الصين أصبحت على طريق السوق الحرة . ففي أيام ماو كانت آمال الصينيين العاديين تسيل مثل الصابون . والآن لديهم أساس حقيقى يدعو للتفاؤل .

نقلا عن مجلة النيوزويك
بتاريخ ٤ يناير ١٩٩٣



(١٢٦) لا تنس قط أن تجد في العيش مصدرا للسعادة . [كاترين هيبورن]

٣١

لا .... بل

لا تكْتَفِ بأن تكون	...	بل كن إنسانا
لا تكْتَفِ بلمس الأشياء	...	بل تحسسها
لا تكْتَفِ بالنظر	...	بل لاحظ
لا تكْتَفِ بالقراءة	...	بل إستوعب
لا تكْتَفِ بالإستماع	...	بل إصغ
لا تكْتَفِ بالإصغاء	...	بل إفهم
لا تكْتَفِ بالتفكير	...	بل تأمل
لا تكْتَفِ بالكلام	...	بل أفصح
لا تكْتَفِ بالعمل	...	بل إنتج
لا تكْتَفِ بالإنتاج	...	بل جدد

(١٢٧) إذا أنت لم تشرب مرارا على القذى ظمئت وأى الناس تصفو مشاربه { بشاربرد }

٣٢

النكتة والقرار

هذه هى الردود الستة التى ينبغى للسكرتيرة النموذجية أن تجيب بها عندما يطلب أحدهم مدير الشركة بالتليفون :



* بعد الساعة التاسعة صباحا ترد بقولها
- حضرته لم يصل بعد .

* بين الساعة الحادية عشرة والثانية عشرة ظهرا .
- جاء حضرته الى المكتب ولكنه خرج .

* عند الظهر :
- لقد خرج الآن لتناول غدائه .

* الساعة الثالثة :
- لم يعد بعد .

* بين الساعة الخامسة والسادسة مساء
- كان هنا منذ خمس ثوان .

* الساعة السادسة :
- آسفة ، فحضرته لن يمر بالمكتب اليوم

(١٢٨) من ليس له سر ليس له سحر . { محمد زكى عبد القادر }

إقرأ في هذا العدد :

لا تقل لا اعـرف ... بل جرب

لا تقل لا أستطيع ... بل حاول

لا تقل لا اعلـم ... بل تعلـم

نمـاذج صنع القـرار

أفرزت نظرية صنع القرار خلال القرن العشرين نماذج جديدة - نعدد ثلاثة منها وهى :

* **النموذج الرشيد** : الذي يقوم علي فكرة سلوك الإنسان الإقتصادي الرشيد الذى يتحري الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة وحصر الحلول وإختيار أكثرها عقلانية .

* **النموذج التراكمى** : يعتمد على الأنشطة السابقة مع بعض التعديلات وبالأخص في الموازنة المالية حيث أن أى قرار يرتكز علي البرامج والسياسات والإعتمادات السارية كقاعدة ثم تجرى بعض التعديلات (زيادة / نقص / تجديد) .

موسوعة :

القـرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليـوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

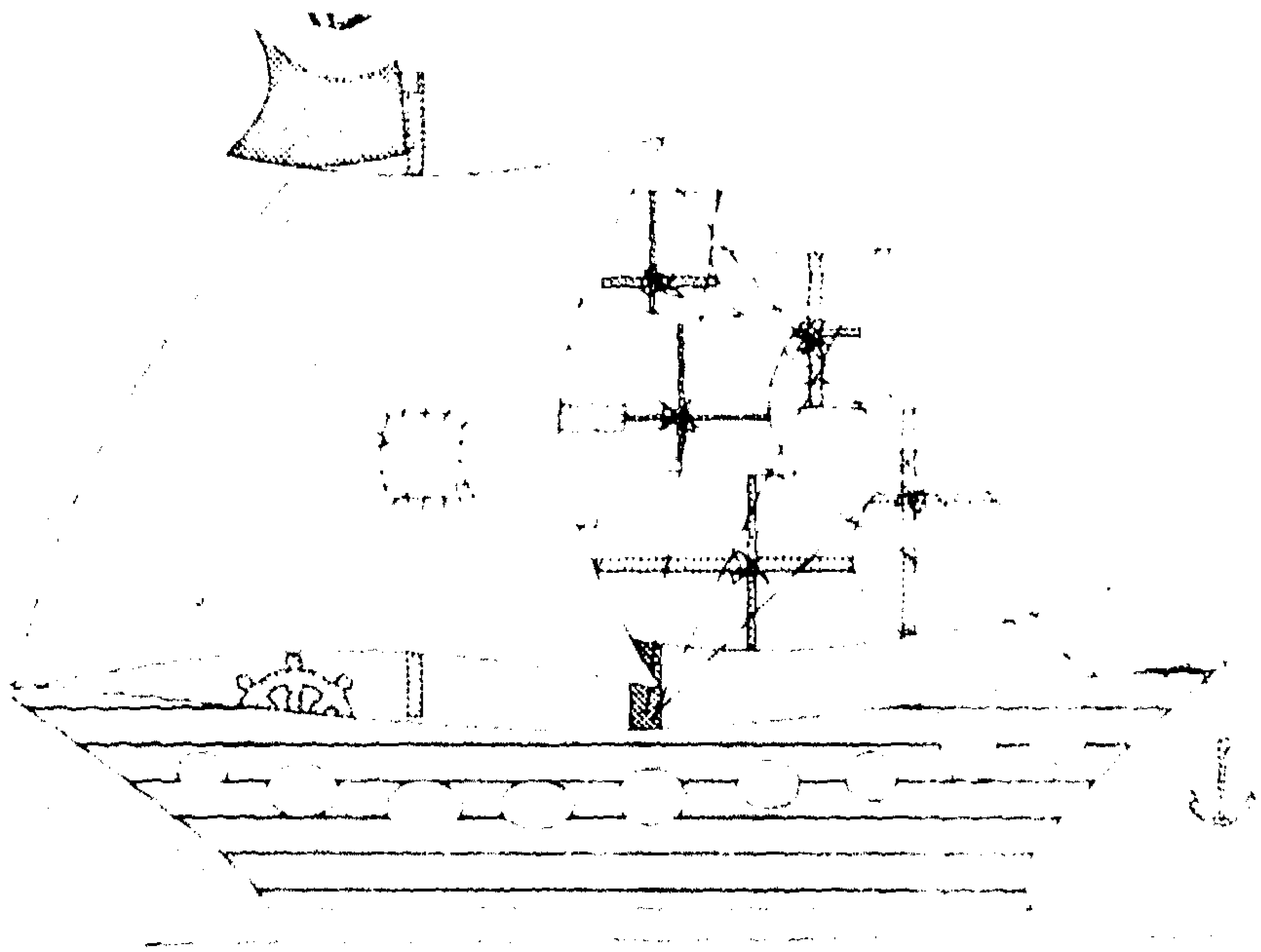
المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ . مساكن مدينة نصر . القاهرة . ت : ٢٦٣٧٥٨٧ . فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

 النيات والمشاعر الحسنة تكون أحيانا أجمل من التعبير عنها .

٢

* **نموذج** : أسلوب المسح المختلط وفيه تقسم القرارات الى فئتين : قرارات جوهرية تتعلق بالسياسات ، وقرارات تدريجية وكل منهما يحتاج الى أسلوب مختلف للمسح والبحث عن المعلومات والبدائل . هذا الأسلوب يستفيد بمزايا المنهجين السابقين الرشيد - والتدريجي لصنع القرار حيث أن كل منهما يستبعد سلبيات الآخر - فالتدريجية تقلل غير الواقعية - والرشيد يساعد على التغلب على تشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة بعيدة المدى . إنه أشبه بسلوك قائد السيارة حين يلقى نظرتين على الطريق : واحدة بعيدة المدى ، والأخرى أمام مقدمة السيارة مباشرة .

رئيس التحرير



(١٣٠) جميل أن نترك آثار أقدامنا فوق الأرض - لكن الأجمل من هذا أن تؤدى الى مكان أفضل [جايمس كابيل]

٣

الى متى تعطل الخصخصة الحكومية الإصلاح الإقتصادي ؟

من المفارقات الجارية علي الساحة الإقتصادية - محليا ودوليا - أن عمليات التحول نحو القطاع الخاص هي مسئولية الجهاز الحكومي . وهذه الإشكالية في حد ذاتها أكبر معوقات الإصلاح .

فهذه الحالة أشبه بمطالبة الجالسين في الصف الأول بالتراجع بكراسيهم الى الصفوف الخلفية . وهذا بالطبع لن يتأتى إلا بقيامهم بأنفسهم عن هذه المقاعد لإمكان تحريكها الى الوراء . إنها حقا عملية صعبة إن لم تكن مستحيلة .

هذه الظاهرة درسها الباحثون في الإقتصاد السياسى مؤخرا وأطلقوا عليها المرض " الأمريكي اللاتينى " نسبة الي مجموعة دول تلك القارة ، وشخصوها تحت عنوان " عدم التأكد أو الغموض المؤسسى"

ونحن حين نستعرض تحليل هذه الظاهرة كرؤية مقارنة و إنما تستهدف - بصراحة - إسقاط بعض هذه الملاحظات علي التجربة المصرية لتحسين أدائها والخروج بالدروس المستفادة .

وتدور المشكلة الرئيسية - الأمريكية اللاتينية في الأصل - حول عدم التأكد المؤسس التى هى المناخ المسيطر على صنع القرار الإقتصادى هناك من جانب الأفراد والمستثمرين .

والواقع أن هؤلاء المنظمين يواجهون نوعين من المخاطر :

* مخاطر إقتصادية .
* مخاطر مؤسسية .

الأولي تتعلق بتغيرات الأسعار والتكاليف والأذواق والتكنولوجيا ، ويعتبر نظام السوق أكثر كفاءة من أى نوع من أنواع التخطيط في حل مشاكل المعلومات وتحديد المتبقى من عدم اليقين .

أما المخاطر المؤسسية فتتمثل في عدم تأكد المستثمرين من السلوك المستقبلى للحكومة : سواء فيما يتعلق بتوظيف القوانين و إتجاه الحكومة نحو أى قاعدة في أى وقت لأى سبب مما يؤثر بدوره سلبيا على التكاليف من حيث الوقت والمال وهذه أصعب وأخطر من سابقتها .

إن الحكومات تركز جهودها ، تقليديا على مكونات السياسة العامة : النظام المالى، وتحرير التجارة والنقد والتخصيصية كمؤشرات علي الإستقرار الإقتصادى .

لكن عدم التأكد المحيط بالقرار الإقتصادى أدى الى إنخفاض الإستثمار والنمو البطئ ، حيث أن ضعف الكفاءة الحكومية والبيروقراطية قد تغرى بدفع الرشاوى ، لكن الأصعب تعقد الإجراءات القانونية وعدم القدرة على التوقع من جانب أصحاب المشروعات عند صنع القرارات .

(١٣١) الرجال العظام إذا كانوا أكبر منك فذلك لأن رءوسهم أعلي من رءوسنا ولكن أقدامهم هى تحت مثل أقدامنا . (باسكال)

٤

هكذا يتكثف عدم التأكد المؤسسى في مجموعة المخاطر التي تنبع من البيئة المؤسسية المتقلبة أى عدم وجود قوانين واضحة وقواعد نهائية للعبة الخاصة بتنظيم الأسعار وحركة رؤوس الأموال وتصاعد الضرائب المفاجئ وتقلب أسعار الصرف والفائدة بما يؤدى الى تضارب قوة المتعاقدين بسبب نقطتى ضعف رئيسيتين :

* تدخل الحكومة غير المتوقع في الأسعار والأجور والضرائب وسعر الفائدة فتدفع المستثمرين الي الإحتفاظ بالأصول سائلة .
* ضعف الإلتزام بالعقود الضريبية في القطاع الخاص بسبب الإسهال التشريعي والإنقلاب القانونى حيث يتسرب الفساد الى السلطة القضائية .

النتيجة العامة لهذا المناخ هو تشوه سلوك المستثمرين الأفراد الذى يتخذ صورتين من السلبيات .

* **الأولى :** إبرام القليل جدا من علاقات التبادل الشخصى مما يعني التراجع الي العمليات الشخصية ذات الآلية الإلزامية الفردية (وليست القانونية أو الرسمية) حيث يطور كل منهم صيغا خاصة للتنفيذ مثل تقاعد المديرين من العمل الرسمى في الدولة لإنشاء مؤسساتهم الخاصة أو إبتكار آليات للتنفيذ الإختيارى في عقد القروض أو الإعتماد علي السمعة أو التهديد بإيقاع الأذى الجسيم بالممتنع عن السداد .

* **الثانية :** عقد القليل جدا من المبادلات المؤقتة القصيرة الأجل تفضل الإستهلاك العاجل علي الإستثمار الأجل مما يدفع المستثمرين سبب المخاطر المؤسسية الى الإنتظار للغد أو الإستثمار في الخارج .

قصارى القول أن بعض هذه الأعراض - إن لم تكن كلها - تظهر بثورها علي وجه الإقتصاد المصري ... **فهل من علاج ؟**

كاريكاتير العدد



نقلا عن مجلة الكاريكاتير العدد ١١٩
السنة الثالثة ١٧ - ٢٣ مارس ١٩٩٣

(١٣٢) إن من يستخدم السراج فلا أقل من أن يضع فيه شيئا من الزيت { مثل رومانى }

٥

وصايا العمل التطوعى الأهلى

١ ـ إذهب الي المواطنين .
٢ ـ تعايش بينهم (معهم) .
٣ ـ تعلم منهم .
٤ ـ حبهم .
٥ ـ ساعدهم .
٦ ـ خطط معهم .
٧ ـ إبدأ بالذى يعرفونه .
٨ ـ ليس بقطعة الخبز بل بمنهج التكامل .
٩ ـ ليس بإستعراض حاله بل تقديم نموذج مثالي .
١٠ ـ ليس للإنقاذ بل للتحرر .
١١ ـ تعليم جماعى من خلال مشاركة جماعية .
١٢ ـ تعلم مع الفعل .
١٣ ـ لقن مع عرض عملى .



(نقلا عن أعمال مؤتمر المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية بالقاهرة فندق شيراتون -٣ أبريل ١٩٩٣)

سحر القائد :

مهمة القائد أن يأخذ شعبه من حيث كان الى حيث لم يكن ، والسواد الأعظم من الناس لا يدرك حق الإدراك العالم الذى يتجه نحو ، من هنا كانت مهمة القائد تزويد قومه بالرؤية السحرية التي تمكنهم من هذه المعرفة ، والقادة الذين يعجزون عن خلق هذه الرؤية هم ، في التحليل الأخير ، مخفقون ، وإن أصابوا شعبية واسعة الى حين .



(١٣٣) الناقد هو الرجل الذى يفهم ويشرح ما لم يقصده الكاتب بكتابته . { هربرت بركتون }

٦

المدير العربي يتساءل عن سيادة الدولة

رغم كثرة الحديث في هذه الأونة عن المتغيرات والإتجاهات العربية والعالمية الجديدة ، لا يتوافر إهتمام كاف بأحد أبرز وأخطر هذه المتغيرات جميعا وهو تآكل سيادة الدولة بالمفهوم التقليدى أى بإعتبار السيادة القومية هي تعبير عن السلطة المطلقة الأصلية " النابعة من ذات الدول " والتي لا تتجزأ ولا يمكن التنازل عنها .

هذه النتيجة ظهرت وسوف تتبلور من التحولات التالية :

١ ـ تراجع دور الدولة الداخلي في الشئون الإقتصادية والإجتماعية بفعل سياسات التخصصية والتمليك الخاص وإقتصاديات السوق الحرة .

٢ ـ الثورة العلمية والتقنية في الإتصال والمعلومات التي كادت تزيل الحدود السياسية وتلاشت بمقتضاها السيادة الإعلامية .

٣ ـ التدهور البيئ بسبب التلوث الصناعى والإستخدام الجائر للطبيعة الذى تجاوز الحدود المرسومة علي الخرائط وإمتد الي داخل دول عديدة .

٤ ـ تزايد دور الأمم المتحدة التى أصبحت تدير نحو ثلث الدنيا في قضايا اللاجئين وحقوق الإنسان ونزع السلاح وحفظ السلام والبيئة ... الخ .

٥ ـ التوجه نحو التكتلات الإقتصادية والعملاقة على المستوى القارى وبالأخص بين دول الشمال الصناعى الغنى المتقدم .

٦ ـ تعاظم دور الدولة العظمى الوحيد التي إنفردت بالهيمنة علي النظام الدولي الجديد " تحت التشكيل " والتي تعيد صياغته وفق رؤيتها ومصالحها .

ويؤكد المشهد الجارى على وجه المعمورة ذلك ، فالحدود تتلاشى بصورة رسمية تحت إجراءات الشرعيةالدولية وقرارات مجلس الأمن ... وتختفى الحدود بصورة غير رسمية تحت زحف الهجرات البشرية وتنقلات العمالة واللاجئين بين أوروبا والمغرب وفي المنطقة العربية وأفريقيا ... وقد تبلورت هذه الظاهرة فى سمتين :

* ضعف سلطة الدولة خارجيا إن لم يكن ذبولها - بسبب التغيرات الهيكلية في النظام الدولي التى كان من أبرزها إنهيار الإتحاد السوفيتي وإختفاء هامش الحركة والمناورة الذى كان بين القوتين العظميين .

* تآكل مصداقية الحكومات داخليا بسبب إنسحاب الدولة من الميدان الإقتصادى والإجتماعى وتفاقم حالة الدولة الرخوة Soft State† وبالطبع فإن الدولة لن تختفى كرسم على الخريطة أو كمؤسسة رسمية لها تمثيل في المنظمات الدولية ... لكن النتيجة العملية هي تلاشى مفهوم الدولة القومية ذات السيادة المطلقة ... وسوف تحل محلها

(١٣٤) من قاد نفسه إقتاد الشعوب ... ومن قادته نفسه غمرته العيوب وإبتلعته الخطوب .

٧

منظمات قانونية هى أشبه بالحكومات المحلية لتنظيم شئون المجتمعات الصغيرة وقد يكون كل همها المحافظة علي إمتيازاتها الذاتية أو تنفيذ خطة عليا تمليها إرادة قوة عظمى أو تتطلبها إستراتيجية منظمة عالمية في أحسن الأحوال .

* ويضاعف من حدة الظاهرة في عالمنا العربى طبيعة المرحلة التاريخية الراهنة للتطور السياسى العربى حيث لم تؤسس الأمة العربية دولتها القومية وتوقفت عند مرحلة تأسيس دويلاتها القطرية والإقليمية في الوقت الذى أخذت تتشكل فيه الفيدراليات الإتحادية القارية بإعتبارها التحدى القادم .

والسؤال ... كيف يعمل المدير العربى في إطار هذا التناقض الساحق ؟ ضعف الدولة خارجيا ، وتوجه الحكومات نحو المصالح الضيقة والشخصية والدليل على ذلك أوضاع كل من الصومال وزائير وغيرها والتى كانت في عهد الإدارة الإستعمارية أحسن حالا من عهد الحكومات الوطنية .

السؤال مرة أخرى ... كيف يتسنى للمنظمات العربية ولجهود التنمية الإدارية مساعدة العالم العربى في صياغة جديدة لكيانه السياسى الجديد بإقامة منظمات عربية عابرة للحدود .

نقلا عن

د . السيد عليوه

العالم العربى - ١٩٩٢/٧/١٤

(١٣٥) البياض ناصع كالحقيقة - تعلن عن وجودها بلا تستر ولا غموض .

٨

كيف تدير مقابلة إعلامية ناجحة ؟

روعتنى الأسئلة البلهاء والساذجة التى أغرقتنا بها الشاشة الفضية في المقابلات التى يعقدها المذيعون مع العشرات من المسئولين والشخصيات والمواطنين العاديين وعلي نفس الوتر - وإن كان بدرجة أقل - يعزف الإذاعيون والصحفيون ؟

بداية لانستطيع أن ننكر خبرة الإذاعيين المخضرمين والحماس وإخلاص الشباب المبادرين ، ولكن تظل القدرة على إدارة مقابلة إعلامية ناجحة فنا ومهنة يجب أن تكتب وتصقل عن طريق المران والتدريب والممارسة .

وفي هذا الصدد قد يكون من المفيد أن نراجع سويا أهم المبادئ التى إستخلصها بعض الباحثين وذوى الخبرة من أجل تحسين قدرات المشتغلين بالإعلام على توجيه أحسن الأسئلة .

لابد أن يتوخى القائم بالمقابلة إختيار الأسئلة الجيدة التى تشعل شرارة الرغبة لدى الطرف الآخر فى الإجابة بطريقة مشوقة ومعبرة ومفعهم بالمعلومات عليك أن تجعل لسؤالك حافة حامية كحد الموس.

وفي هذا الصدد تذكر الطريقة الساخنة - لدرجة اللسع - التي يتبعها الصحفي القدير الأستاذ مفيد فوزى .

إن أفضل أسلوب لإنتزاع إجابة جذابة ومفيدة هي أن توجه أسئلة واضحة لا يساء تفسيرها وتحدد بدقة ما هو المطلوب من المسئول ؟

اولا ـ ركز على صيغة " كيف " و " لماذا " ؟

فهذا النوع من الأسئلة يفتش عن الرأى مما يساعد علي تحديد خصائص شخصية المجيب ويفيد في تقييم وجهة نظره ويؤدى الي مزيد من مصادر المعلومات أكثر مما تتوقع .

ثانيا ـ حدد المصطلحات :

فالإستعارات والمصطلحات الفنية قابلة لسوء التفسير . كما أن أسئلتك ينبغي أن تتحاشى الرطانة والفذلكة والإعتماد على المصادر العامة فإذا كان لابد فيجب أن ترجع بدقة الى نفس الحدث (مؤتمر معين أو إجتماع محدد) .

ثالثا ـ خذ في الإعتبار وجهة نظر المجيب :

قبل السؤال يتوجب أن تحكم بصفة عامة على المستمع ، وذلك بتوقع رد فعله والسماح له بأكبر فرصة بالتعبير عن رد فعله إزاء أسئلتك .

(١٣٦) على الإنسان في سبيل التراحم والحب ألا يدع للموت سيطرة على فكرة . [توماس مان]

٩

رابعا - وجه الاسئلة التي يكون المتحدث مؤهلا للرد عليها :

حينذاك سوف تكون الإجابات قوية الإحتمال في نفعها ، أما التخمين من مجرد ملاحظ غير واثق من شهادته ، فلا يجوز الإعتماد علي الإشاعات .

خامسا - إفصل نفسك عن نقد المجيب :

حين تثير سؤلا صعبا فيه إنتقاد للطرف الآخر ، من المناسب أن تعزل نفسك عن منتقدى المتحدث ، فتكون صياغتك للسؤال "إن هناك إنتقادات من معارضيك تزعم أن" وحينما تأخذ مقتطفات من هنا وهناك يضعك هذا في صف الحقيقة وليس في صف المعارضين .

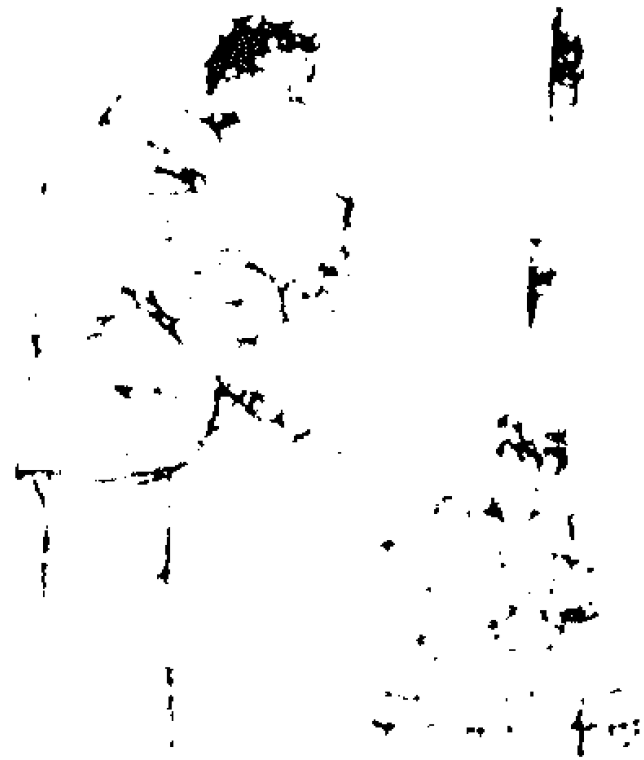
سادسا - إسأل الاسئلة التي تعرف إجاباتها

وذلك إذا كنت تتعامل مع شخص مراوغ ، إطرح بعض الأسئلة التي من شأنها التحقق من موقف المتحدث وكشف الحقائق ، أسئلة بسيطة عن " كيف يحدث ذلك ؟ " .

سابعا - عليك أن تسأل في شجاعة ولا تترد

فالبعض يخاف من الظهور بمظهر الجاهل فيحجم عن طرح أسئلة بسيطة من شأنها أن تؤدى الى إجابات شافية وافية .

لقد أزعجتنى كثيرا الطريقة التى عرض بها البعض تحقيقاتهم الصحفية في تلك المجلة أو الصحيفة . والتي تحولت - بسبب غياب الرأى الآخر الى عريضة إتهام لهذا الطرف أو ذاك . هذا هو المطلوب في رحلة البحث عن الحقيقة ... والله المستعان.



(١٣٧) صاحب السلطة مثل راكب الأسد إذا سقط عنه إفترسه .

١٠

كيف تحصل على قرض لشراء شقة ؟

يجيب على هذا السؤال البنك العقارى المصرى - كالتالى :

أولا ـ القواعد :

١ ـ تتدرج النسبة التسليفية لتصل الى ٦٥ ٪ من قيمة الضمانات المقدمة كرهن عقارى أو ضمانات أخرى مقبولة لدى البنك وبنسبة ٤٠ ٪ بضمان الأراضى الفضاء وبالنسبة للإقراض بضمان أطيان زراعية فيصل الحد الأقصى الى ٣ آلاف جنيه على الفدان محاصيل و ٥ آلاف جنيه حدائق لم تثمر ومن ٦ الاف الى ٨ آلاف للفدان للحدائق المثمرة وبفائدة ١٥ ٪ سنويا .

٢ ـ ويتحدد سعر الفائدة وفقا لمستوى تشطيب المبنى ، وذلك وفقا للتدرج التالى المبانى إقتصادى ١٧٫٥٪ بحد أقصى ٣٠ ألف جنيه ، ومازاد عن ذلك بفائدة ١٤٪ . الإسكان المتوسط ١٨ ٪ ، فوق المتوسط ١٨٫٥ ٪ ، فاخر ٢٠ ٪ ، المشروعات الإستثمارية ٢٠ ٪ ، الأراضى الفضاء والعقارات تامة التنفيذ ١٩ ٪ .

٣ ـ يتم صرف القرض دفعة واحدة أو علي دفعات تتحدد طبقا لتقدم أعمال البناء بالعقار .

٤ ـ يسدد القرض على أقساط سنوية متساوية حسب رغبة العميل على آجال طويلة تصل الى ٢٥ عاما يمكن منح العمل فترة سماح تصل الى ثلاث سنوات يبدأ بعدها سداد الأقساط .

ثانيا ـ المستندات المطلوبة :

١ ـ عقود الملكية المسجلة وصورتان منها مع تقديم عقد ملكية البائع المسجل .

٢ ـ تراخيص البناء والرسومات الهندسية المعتمدة وصور منها (مع إعادة الأصل) وخريطة مساحية مبنى عليها موقع العقار .

٣ ـ ما يفيد تسوية المركز الضريبى إذا كان المقترض مهنته التجارة .

٤ ـ صورة البطاقة الشخصية أو العائلية .

٥ ـ كشف تحديد من مأمورية الشهر العقارى المختصة ويمكن للبنك إستخراجه مقابل رسم محدد .

٦ ـ ما يرى البنك طلبه من مستندات أو دراسات مالية وإقتصادية للمشاريع أو أية بيانات أخرى .

٧ ـ وبشأن التمويل بقطاع الصناعة يقوم البنك بتمويل المنشآت الصناعية بذات القواعد المعمول بها بالنسبة للرهن العقارى في ١٨٪ ويمكن رهن الآلات رهنا حيازيا بحيث لا تزيد مدة القرض على ٥ سنوات وبفائدة ١٩ ٪ سنويا .

نقلا بتصرف عن الأهرام الإقتصادى
١٩٩٢/٦/٢٢

(١٣٨) نصيحة : إزرع بيديك خضرة تحميك من التلوث .

١١

لا تتفاوض مع هؤلاء .. ؟

يتعذر التفاوض مع مريض البارانويا (إضطرابات التوهم) كما لا يصح إختياره مندوبا عنا للتفاوض . لماذا ؟



١ـ معني كلمة " بارانويا) :

فأصلها يونانى ، ومعناها " المجانب للمنطق " وقد ترجم المجمع الطبى العربى البارانوما بـ " الزور " . كما نجد أول إستخدام لكلمة بارانويا في القرن التاسع عشر في ألمانيا وكانت تطلق على جميع الأمراض النفسية التي تشمل الهذيانات والهلوسات حتي جاء كريبلان ووصف هذا المرض وميزه عن أمراض " الشيزوفرينيا " وأمراض الخرف التى تصيب الإنسان عادة في مرحلة الشيخوخة . ومرض البارانويا عبارة عن مجموعة من الهذيانات لها بنيانها المتكامل والمتماسك ، ولها منطقها الخاص القائم على تفسيرات وتأويلات خاطئة لحوادث واقعية حدثت فعلا ، لكن هذا المرض لا يصيب إلا من لديه مواصفات وطبائع شخصية محددة تعرف بإسم شخصية البارانوياك (وفي البلدان الأنكلوساكسونية والولايات المتحدة الأمريكية تستخدم كلمة بارنوئيد ، بدلا عن بارانويا وأحيانا تستخدم كلمة Delusional أو Disorders .

(١٣٩) { إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا } [قرآن كريم]

٢. **شخصية البارانوياك :**

أربع مواصفات أساسية تميز شخصية البارانوياك ، وهي :

أ . التكبر ، أو الكبرياء وإعتبار ذاته أفضل وأذكي من الآخرين وأكثر إستحقاقا وجدارة وتفوقا ، أفكاره ومشاريعه هي الأفضل دائما وبالتالى ميله لإزدراء الآخرين وذلك ناجم عن تضخم الذات (الأنا) ، فهو يعتبر أنه لا يخطئ أبدا وغير قابل للإنتقاد فهو دائما علي حق ، ينقصه التواضع ، وكبرياؤه مبالغ فيها مما يدفع لوصفه بجنون العظمة .

ب . الحذر وقلة الثقة : فالبارانوياك كثير الشك بنوايا الناس وأقوالهم وأعمالهم مع ميل لوصفهم بسوء النية والحسد ، أو حتي تفسير أعمالهم وكأنها موجهة ضده ، وأحيانا تأتى بعض الحوادث الواقعية المؤذية له ، مما يرسخ من قناعته بسود نوايا الآخرين ويشجعه في شكوكه وحذره ، لكن ردة فعله عادة مبالغ فيها لدرجة أن الضرر البسيط الذي أصابه لايفسر ردة فعله الدرامية هذه .

جـ . بطلان المحاكمة العقلية : المنطق لديه سليم ولكن الإستنتاجات خاطئة ، ويتمتع البارانوياك عادة بدرجة عالية للذكاء ويضع حبه للمنطق في خدمة قناعاته ، وقد يكون المستوي التقنى لمنطقه من الناحية العلمية والقضائية ، رفيعا لدرجة لا تسمح لمحدثيه بلمس خطأ محاكمته العقلية إذ قد يكون منطقه شديد الإقناع الشئ المثير للشبهة محاولات لإقحام محدثه ، فهو عنيد لجهة إثبات صواب رأيه من دون حدود ، فهو يعتقد دوما أنه على صواب وأن الآخرين على خطأ ، لذلك فهو شديد التمسك برأيه ولايقبل المعارضة والنقد وهذا ما يعرف بالصلابةأو التصلب النفسى

د . عدم التأقلم الإجتماعى : إن المواصفات السابقة من التكبر وقلة التواضع وتضخم الذات وقلة الثقة مع بطلان المحاكمة العقلية والتصلب النفسي تجعل علاقات البارانوياك الإجتماعية متوترة ، ويقوم أحيانا بردات فعل عدوانية ضد الآخرين ممن " يتآمر ضده " حسب إعتقاداته وتأويلاته ، وتدفع صعوبة التأقلم هذه بالبارانوياك الى العزلة ملتجأ الي الوحدانية ، ولكن هذا الملجأ لا يمنع أحاسيس الملل وعدم تفهم الناس عامة لحالته مما قد يدفع به للإنتقال من مكان الى آخر في حالة من الحزن والآلم والإكتئاب ، بحثا عن مكان (غير موجود) يحس فيه بالأمان ، أو قد تدفعه هذه الحالة الى المزيد من التعصب والحقد والعنف والثورة.

(١٤٠) الشعوب التي تقصر واجباتها - تستريح الى من ينفخ لها في بوق الحقوق ولا يذكرها بالتبعيات .
(أحمد لطفى السيد)

٣ - انماط شخصية البارانوياك :

هى أنماط عديدة وأكثرها وجودا : دائموا المطالب " الشكاوى " مثل أصحاب القضايا التى لا تنتهي ، ومحبو الفضائح ، والمضطهدون ، وأصحاب الأمراض المراقيه (الوهمية) الذين يعتقدون أن الطب والأطباء عاجزون عن إكتشاف أمراضهم ومعالجتهم ، قسم منهم ينتقل من طبيب لآخر لإكتشاف مرضه ، ومنهم من يعتقد أنه الوحيد الذي يعرف طبيعة مرضه ، وبالتالى الوحيد القادر على علاج ذاته ، وقسم آخر يلاحق الأطباء مطالبا بوصف الدواء الشافي والتصريح ، عن حقيقة مرضه أو تعويضه عن الضرر الذى لحق به من جراء " تقصيرهم أو وصف علاجات ضاره " حسب إعتقاده .

كما توجد أنماط أخرى أقل شيوعا مثل

* **المخترعون** : سواء في العلم أو في الأدب أو في الموسيقى والغناء ... الخ والذين يعتقدون أنهم سباقون في الإختراع لكن آخرين غيرهم ، استطاعوا سرقة إختراعهم مدعينه لأنفسهم ، حائزين بذلك الشهرة والمال .

* **المجددون والمصلحون في المجتمع** : مثل بعض القادة السياسيين أو العسكريين أو الفوضويين أو الأيديولوجيين أو المثاليين أو المتدينين أو المتصوفة ... الخ .

* **المصابون بالغيرة المبالغ فيها** ، وكذلك (الإيروتومانياك) الذين يعتقدون أنهم موضوع لحب الآخرين .

وقد يتجلى جنون العظمة لدى أشخاص تربطهم بشخصيات هامة صلات وطيدة ، مثل شقيق رئيس الدولة مثلا ، أو أخت ممثلة شهيرة ، إذ ينظر المريض الى الشخصية الهامة معتبرا أنها مزيفة وأن الأهمية الحقيقية تعود له ، وقد يكون جنون العظمة ذا طابع ديني ، وقد يتمكن بعض هؤلاء المرضي من زعامة هذه التجمعات الدينية ، بل حتي تأسيس نظريات ومذاهب جديدة كما حدث مع كريشنا .

* الهذيان المراقى : يتجلى بأشكال عديدة والأكثر شيوعا منها هو وجود إعتقاد لدي المريض بإنبعاث رائحة غريبة وكريهه من جسده إما من الجلد أو من الفم أو من الأمعاء أو من الشرج أو من الأعضاء التناسلية ، بسبب توهمه بوجود جراثيم أو طفيليات تسبب التهابات وتعفنات مسئولة عن هذه الرائحة الكريهة البشعة ، والتى تسمم حياته الإجتماعية والزوجية وقد يتجلي المرض المراقي بإعتقاد المريض أن بعض أعضاء جسمه لا تقوم بوظيفتها

(١٤١) { ولا تبخسوا الناس أشياءهم } [قرآن كريم]

١٤

وخاصة في الأمعاء الغليظة والمستقيم ، وإعتقاد المريض هذا يدفعه لمراجعة العديد من الأطباء العاملين والإختصاصيين بإستثناء أطباء النفس ، لقناعتهم بوجود مرض عضوى ، وعلي سبيل المثال فإن الأديب الفرنسى جان جاك روسو كان مصابا بالفتاق وكان يصف حالة الفتاق هذه بأنها " خارقة للعادة ومتفردة الوجود " .

* **هذيان الغيرة :** قدم الأديب الإنكليزى العالمي وليام شكسبير أدق وصف لهذه الحالة في مسرحية عطيل (أوتيلو) حيث يقدم عطيل على قتل زوجته بسبب الغيرة العمياء وإتهام ديمونة (زوجته) بعدم إخلاصها وخيانته مع أعز أصدقائه .

ويقوم هذا الهذيان على إعتقاد المريض من دون وجود مسببات وبراهين ، بعد إخلاص شريك حياته ، وبالتالي إتهامه بالخيانة ويسعى بكل الأسباب والوسائل لإثبت صحة شكوكه ، مثل فحص الملابس ، والإشتباه بأى أثر عليها ، أو بفحص الأغراض الخاصة بغية العثور على البرهان المنشود ، ووجود أي شيء يثير إرتيابه كاف بالنسبة للمريض لإعتباره دليلا قاطعا وقد يلاحق شريكه في عمله وفي كل تحركاته ليحصل على الدليل أو قد يوكل مخبرا خاصا ، كما يلجأ الى المشاجرات والمشاحنات مع شريك حياته بغية حصوله على إعتراف بالخيانة ، وإذا حصل على الإعتراف فإنه يطالب بمعرفة أدق التفاصيل (بغض النظر عن عدم صحة الإعتراف أو صحته الجزئية أو الكلية) مطالبا شريكه بالإعتراف بصحة شكوكه من أولها الى آخرها ، دون الإكتفاء بالإعتذار ونفى الشكوك ، ويصبح إذلال الشريك الشئ الوحيد الذى يشفى غليله ، وغرضا قائما بحد ذاته ، كما قد يدفعه غضبه الى الإنتقام من شريكه ، وإيذائه معنويا ، أو حتى جسديا ، ونادرا ما يتوجه إنتقادهم الى غريمه .

نقلا بتصرف

عن د . دريد صالح

(الشرق الوسط ١٩٩٣/٣/١٣)

(١٤٢) " علم علمك من يجهل - وتعلم ممن يعلم - فإنك إذا فعلت ذلك علمت ما جهلت وحفظت ما علمت " .

{ عروه بن الزبير }

١٥

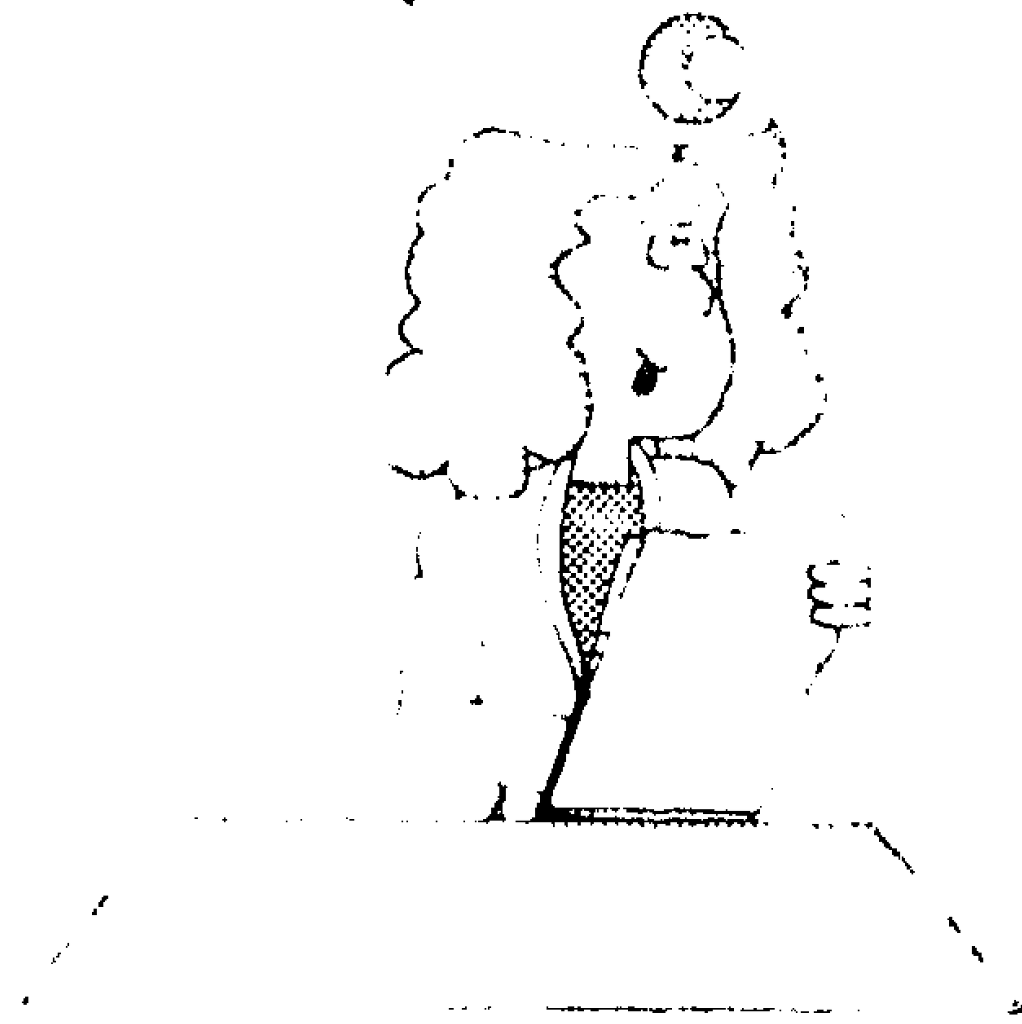
إدارة الأزمات بالمستشفيات

من خلال برامجنا التدريبية يمكن طرح السيناريوهات التالية :

* إنقطاع التيار الكهربائى .
* إضراب المرضي عن الطعام أو الدواء .
* إرتفاع معدلات الوفاة خارج الحدود المعقولة .
* حريق .
* إنسحاب مفاجئ للأطباء الأجانب أو هيئة التمريض .
* إقتحام إرهابى للمستشفى .
* نقص مفاجئ في كمية الدم (الحاجة الى كميات إضافية) .
* إكتشاف مريض بالإيدز .
* ذعر ينتاب المرضى لحدوث زلزال .
* تسرب نظائر مشعة .

من ملفات التنمية الإدارية

بمركز القرار للإستشارات



عزيزى مدير المستشفى ما هى أهم القرارات التى يلزم إتخاذها لمواجهة كل حالة من الحالات المشار اليها ، ويسعد مركز القرار تلقى الإجابات لنشرها في عدد الموسوعة القادم .

(١٤٣) الشكر على ثلاثة أوجه : شكر باللسان - وشكر بالأركان - وشكر بالجنان { بن عطاء الله السكندرى }

١٦

سلوكيات العمل

عزيزى إخترنا لك الموضوعات الثلاث التالية :

هل أنت سعيد في عملك ؟

عزيزى ... نقدم لك مجموعة من التفسيرات التي إنتهت اليها الدراسات العملية المتعلقة ببيئة العمل حاول قراءتها بإمعان فإذا وجدت أنها غير موجودة - هل تشعر بالسعادة - هذه التفسيرات هى كالتالى :

١ - التعارض بين دور الفرد في عمله وبين حياته الإجتماعية والعائلية .

٢ - الشعور بالجمود في العمل ، وعدم توفر فرص التقدم والتنمية الذاتية .

٣ - كثرة المسئوليات والمتناقضات علي عاتق الفرد سواء من المنشأة أو من الآخرين

٥ - تقلص مسئوليات الفرد وشعوره بعدم إستغلال طاقاته وإمكانياته .

٦ - تحمل مسئوليات وأعباء كثيرة لا يمكن إنجازها بالجودة التي يريد أن يحققها الفرد

٧ - الإفتقار الي المعارف أو المهارات أو التدريب اللازم لإنجاز المهام الوظيفية على أكمل وجه .

٨ - التعارض بين القيم والإهتمامات وبين متطلبات العمل .

٩ - عدم وضوح الرؤية للمسئوليات ومستويات الأداء .

١٠ - الإفتقار الي الموارد والإمكانيات والمعلومات الضرورية لإنجاز العمل بصورة أفضل .

إعداد عميد / جلال حلمى

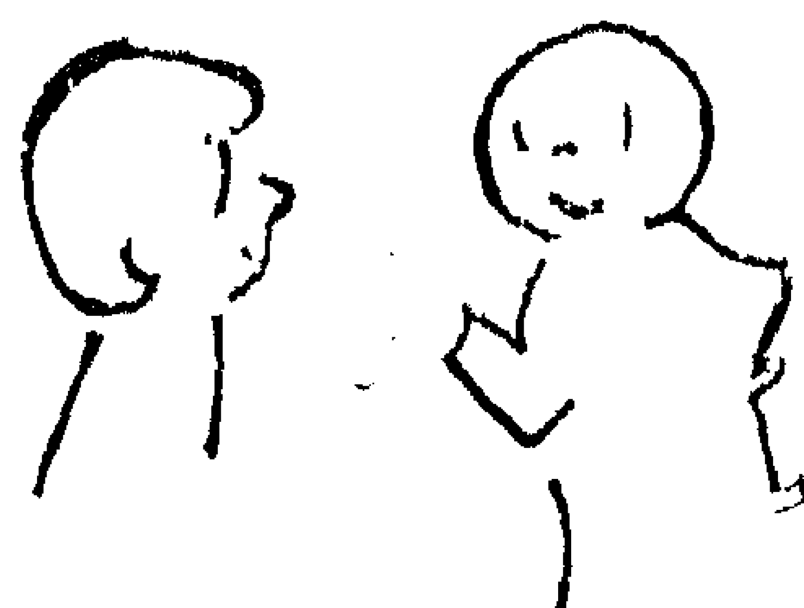
من ملفات التنمية الإدارية

بمركز القرار للإستشارات

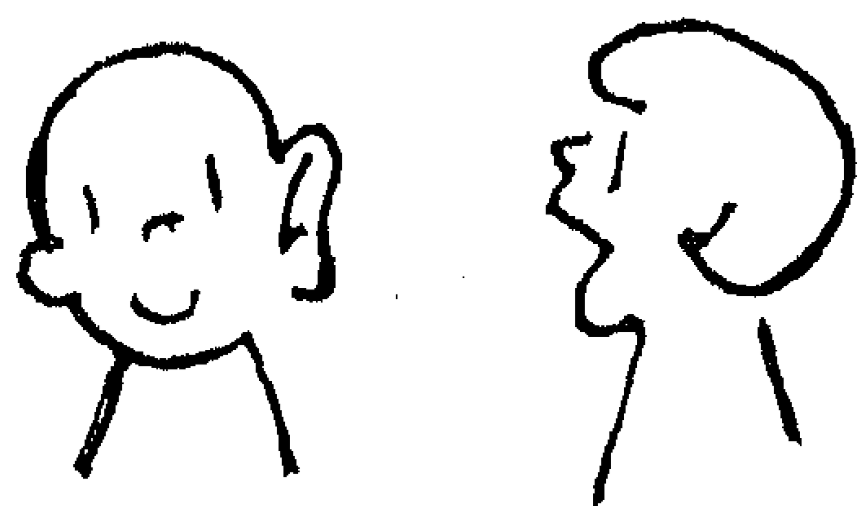
(١٤٤) في حياة كل إمرأة قصتان ... الأولي ماضيها والثانية مستقبلها مع الزوج والأطفال وهى تتطلع دائما الى هذا المستقبل { أندريه موروا }

(مقتطفات سلوكية)

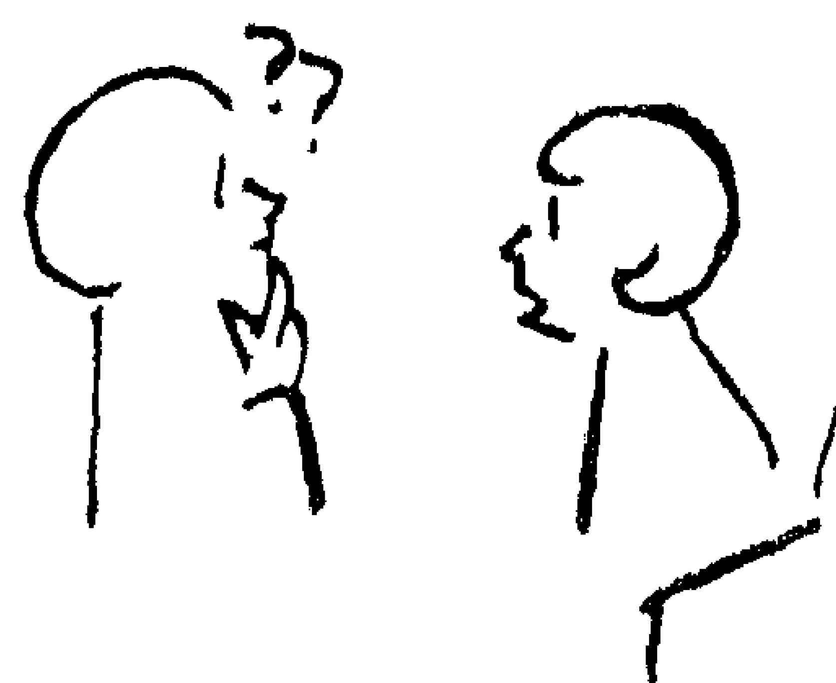
هل تأخذ سلوك إيجابى تجاه الآخرين ؟



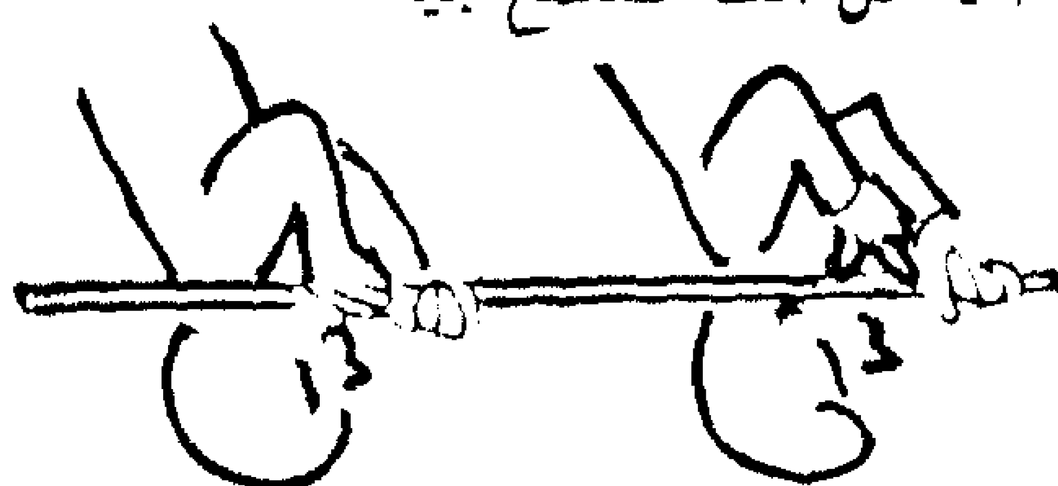
١ ـ هل أنت تهتم بالآخرين بإخلاص



٣ ـ هل أنت مستمع جيد ؟



٢ هل تهتم بآراء الآخرين ؟

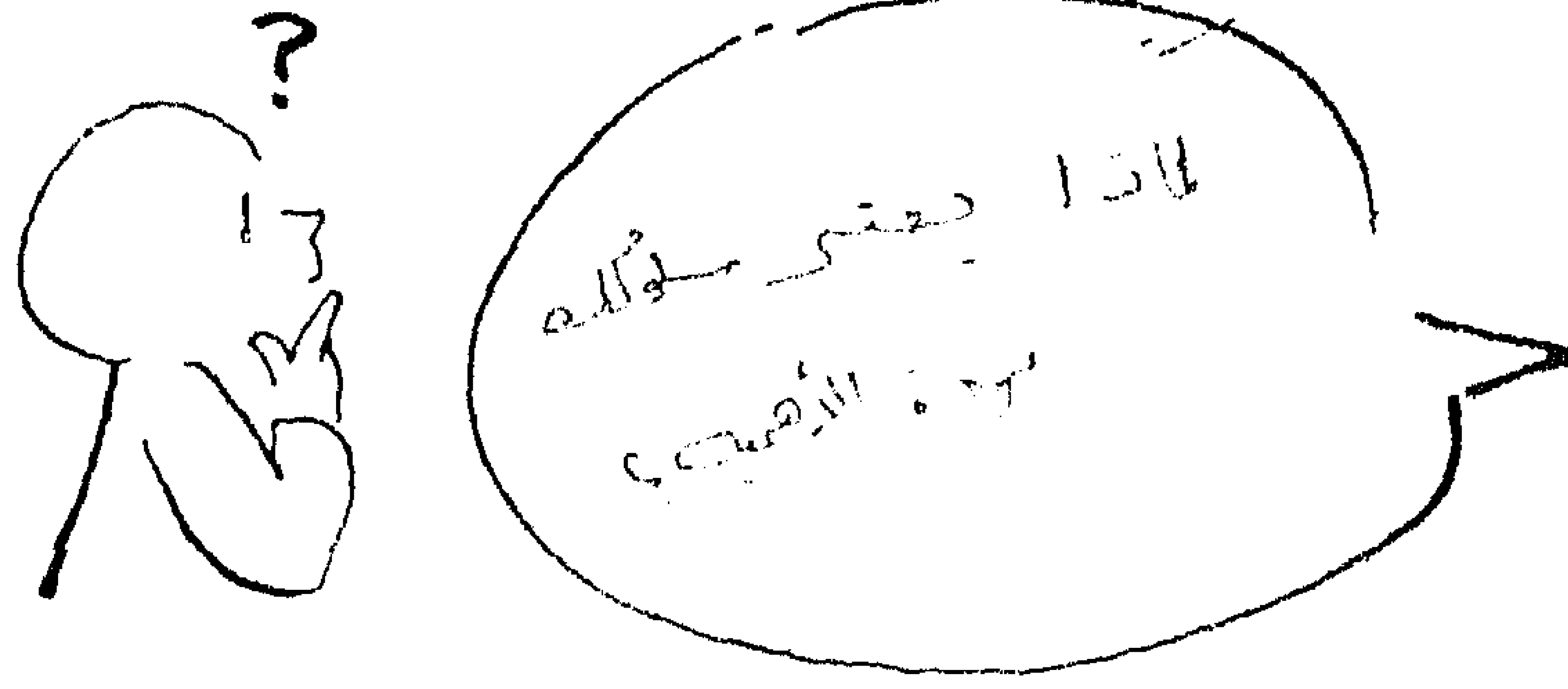


٢ هل أنت على إستعداد للعمل مع الآخرين ؟

إذا كنت إجابتك " بنعم " تكون قد أجبت علي السؤال المطروح .

(١٤٥) البصيرة لا البصر { مثل أسبانى }

لماذا يعتبر سلوكك بهذه الأهمية ؟



لأنه يؤثر في ...

١ ـ كيف تبدو ؟

٢ ـ ماذا تقول ؟

٣ ـ ماذا تفعل ؟

٤ ـ كيف تحس جسمانيا وعقليا ؟

٥ ـ مدى نجاحك في تحقيق أهدافك في الحياة ؟

ضع علامة (صح) أمام الإجابة التى تمسك وتتعلق بسلوكك .

(١٤٦) " إن الدين يسر ولن يشاد الدين أحد إلا غلبه " [من حديث شريف]

١٩

كيف تصبح سعيدا بوظيفتك ؟

* من المفيد القول إن المسألة تتطلب بداية عزما وتصميما من كل واحد فينا وإصرار على جعل العمل تجربة سعيدة مبهجة وخبرة مفيدة على التفاؤل والإرتياح ولكن كيف السبيل الى ذلك ؟

* نقطة البدء أن يحاول كل منا " تحسين إتجاهه إزاء الحياة والعمل " ونقصد بالإتجاه هنا " الحالة العقلية والوجدانية وأسلوب التفكير في الإقتراب من المواقف والتعامل معها " .

ومفتاح الموقف كله يتلخص في التحول الواعى من الإتجاه السلبي الي الإتجاه الإيجابى ... فأنت هو أنت لم تتغير ... ولكن الإختلاف في السلوك الذى تستطيع وحدك السيطرة عليه مثلا بدلا من أن تقول لنفسك في الصباح أن اليوم سيكون ليس له قيمة كالأمس ، وتقول : اليوم سأنجز شيئا هاما وإذا استعملت هذا المفتاح فسوف يؤثر بالإيجاب علي ثلاثة جوانب .

* مظهرك ... كيف تبدو - ماذا تقول - وماذا تفعل ؟

* مخبرك ... كيف تشعر جسمانيا وعقليا أداؤك ... مدى نجاحك في تحقيق أهدافك .



وبتطبيق ذلك على العمل يمكنك أن تنمى السلوك الإيجابى في عدة نواح .

* أولها : الإستقلال في العمل أساس النجاح فيجب أن تعمل وأن تقوم بعملك .

* ثانيها : الإعتزاز بالعمل - وهو إشباع رئيسى يمكنك أن تحصل عليه في أى وظيفة .

* ثالثها : إحترام حقوق الآخرين ، وذلك بتقدير ما يقومون به من أعمال .

* رابعها : الإهتمام بالآخرين ، وهو أمر يساعدهم على القيام بأعمالهم .

* خامسها : المعرفة ، حيث أن زيادتها من خلال الناس والقراءة والخبرة .

(١٤٧) وليس الذى يبقى مقيما بكهفه - كذلك الذى يبني بناء " ويسكن " { محمد الفايز }

٢٠

* سادسها : الحماسة - لأن الهمة هى وقود التقدم وفي ذلك ما يساعدك علي التفاؤل والإبتسامة .

على هذا النحو يتحول إستياؤك من العمل غير المحبوب الي سلوك إيجابى يجعل يومك الروتينى أكثر سعادة وعطاء ورغبة في إجتذاب الآخرين ويمكنك أن تمارس هذا السلوك الإيجابى بجرعات يومية متحررا من القيود والعادات القديمة المألوفة .

جرب ... ومارس ... وإفعلها بنفسك ، سوف تجد في النهاية أن لديك ثلاثة محاور للحركة .

* التخطيط للأمام بسلوك الإختيار الآمن.

* الرغبة في التعلم وتحسين القدرات والمهارات .

* الحيوية المصحوبة باليقظة وحسن الإستعداد والإيمان .

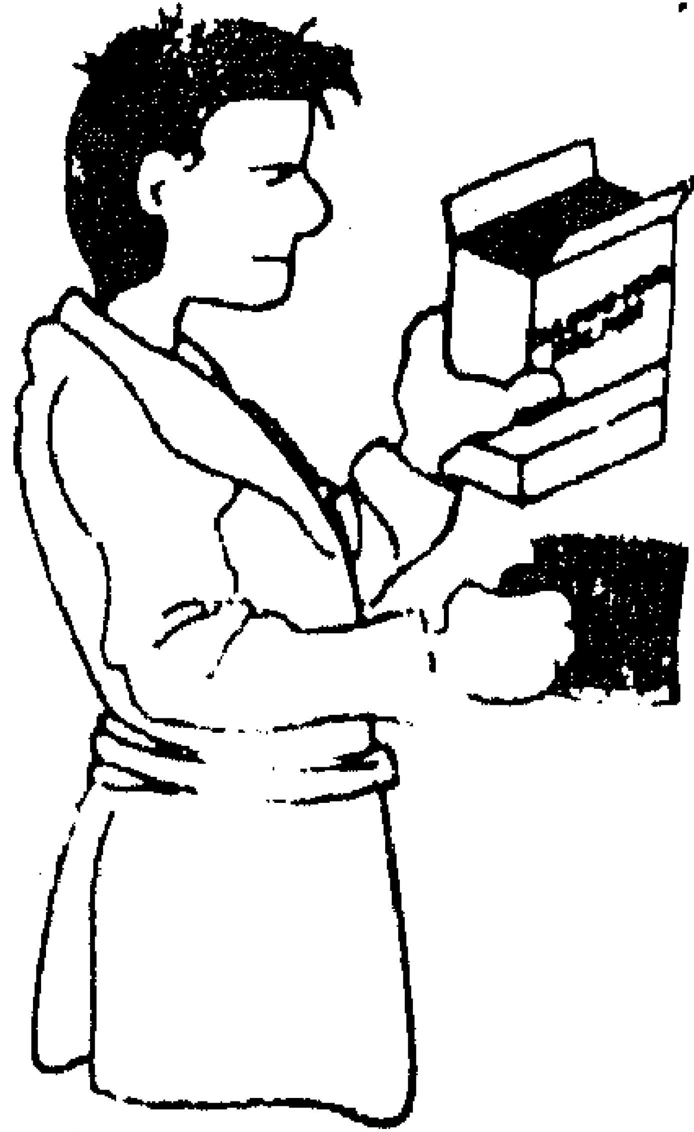
بذلك يصبح عملك - أيا كان قدره - تجربة سعيدة ... هكذا يقول المتخصصون .

نقلا عن الإقتصادى
١٩٩٢/١/١٦



سكرتيرة مدير

قال المدير لسكرتيرته التي سلمته رسالة ملأى بالأخطاء : " صحيح ، يا آنستى ، أن هذا التقرير سرى . لكنني لم أطلب منك طباعته وعيناك مغمضتان



(١٤٨) نحن نسقط لكي ننهض ... ونهزم في المعارك لنحرز نصرا أروع . تماما كما ننام لكى نصحو أكثر قوة .
{ براوننج }

٢١

إدارة قوي التغيير

الإدارة : إستقر الرأى العام على أن وظائف الإدارة هى :

* التخطيط وإعداد الموازنات .
* التنظيم وإعداد الكوادر .
* الرقابة وحل المشاكل .

لذلك فهى تهتم بالنظام مع القدرة علي التحكم في الأحداث مما يساعد على إنجاز العمل .

القيادة : تركز على ثلاث عمليات رئيسية هى :

* تحديد الإتجاه والرؤية .
* حشد القوى تحت هذه الرؤية .
* التحفيز وشحذ الهمم لذلك فهي تهتم بالحركة والتغيير .

الشبه والإختلاف : من هذين المفهومين للإدارة والقيادة يتضح توافر أوجه للشبه وأوجه للخلاف بينهما .

* **بالنسبة لأوجه الشبه** أن كل منهما يحدد ما الذى يجب عمله ويخلق الجو لتحقيقه وفقا للأسس الموضوعية .

* **بالنسبة لأوجه الإختلاف** فتتمثل في إعتماد الإدارة علي التخطيط بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والتحفيز من خلال خلق جو من المفاجآت المستمرة التى تساعد علي تفجير الطاقات الكامنة .

التكامل : لكن إذا توافر الجانب القيادى دون الجانب الإدارى - فيصبح التركيز علي الخطوط العريضة دون الإهتمام بالتفاصيل ويسود عدم الإكتراث بالمصادر المتاحة - والتركيز على الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة .

قصة في السلوك القيادى الناجح : نجمها أندرسون مدير فرع شركة N.C.R باسكتلنده - ماذا فعل ؟

* القيام بعدة زيارات الى مواقع البنوك المختلفة التى أبلغت عن الآلات التي تعطلت والمشتراه من فرع الشركة .
* عقد إجتماعات شبه يوميه مع مجموعة من المديرين وإجتماعات شهرية مع العاملين للإتفاق على خطة للإصلاح .
* تقوية صلاته بالعاملين وحثهم على التعاون .
* التركيز على الجودة من خلال تقسيم مهندسى المصنع الى مجموعتين : مجموعة مسئولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد / ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة .

(١٤٩) الرأى العام شئ آخر غير رأى الجمهور وجماعات الغوغاء والدهماء لأن هذه الأخيرة تتحكم فيها العواطف والمشاعر . [د . عبد الله حسن العبادى]

٢٢

* طرح مجموعة من الأسئلة مثل :
- ماهى عناصر النجاح .
- من هم منافسونا ؟ ماهى إستراتيجيتهم؟
- ماهو سر نجاحهم ؟ ماهى إستراتيجيتنا ؟
- ماهى رغبات العملاء ؟

وقد طرح هذه الأسئلة على نفسه والعاملين مما أدى الى وضع إستراتيجية واضحة وحفز العاملين علي الإلتزام بها .

الخلاصة من التجربة الاندرسونية :

أهمية وجود القيادة الواعية المدركة للدور الذى تقوم به داخل المؤسسة وهذا يتطلب :

* **إختيار الإتجاه :** أن تعمل بدقة وعناية لإختيار الإتجاه الصحيح للتغيير .

* **الحشد خلف الرؤية :** وصف للوضع المستقبلى الذى تسعى اليه المؤسسة لتكون عليه ويمثل دليلا مرشدا ومحفز للعاملين .

- لا تضع في الإعتبار المخاطر المختلفة عند التنفيذ .
- لا يتبنى الكثير من الحسابات الكمية .

* **التحفيز وتنمية مناطق القوة :** لأداء أعمال غير روتينية بالإعتماد على المحفزات الداخلية .

نقلا بتصرف عن :

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال
السنة الأولى - العدد العاشر - أبريل ١٩٩٣
الشركة العربية للإعلام العلمى
(شعاع)

الشرعية السياسية :
هى الأساس الذى تستند عليه السلطة فى المجتمع

(١٥٠) إذا كان إكتشاف الحبوب وصنع الخبز منها هو الإنتصار الأكبر على الجوع . فإن الكتاب هو خبز الروح وهو الإنتصار الأكبر للإنسان علي الجهل والعبودية . [أحد الفلاسفة]

٢٣

تحذير من الأخطار

١ـ السيجارة ومريض السكر ؟

هل هناك خطورة خاصة على صحة مريض السكر إذا دخن السجائر ؟

من المؤكد أن على الشخص السليم أن يتوقف عن التدخين خوفا علي صحته من النزلات الشعبية المزمنة وغيرها من الأمراض التي تترتب على تدخين السجائر على هذا الأساس ... من البديهى أن ننصح مريض السكر بعدم التدخين حيث أن مريض السكر معرض دائما لضيق الشرايين ... فإن وجود العاملين معا يؤديان الى ضيق شديد في الشريان ... وهذا يعمل بدوره على رفع ضغط الدم وتقليل مرور الدم الأنسجة .

وعلى هذا نجد أن مريض السكر الذى يعانى من آلم عندما يسير بسرعة - يضطر الى التوقف عن السير - ولكن عند الراحة يذهب الآلم ... وعندما يذهب الى الطبيب ينصحه بالتوقف عن التدخين والسر في ذلك أن التدخين يزيد من ضيق الشرايين مما يسبب الأعراض السابقة .

وعلي هذا ... فإن إمتناع مريض السكر عن التدخين واجب وضرورى !

٢ـ ماذا تعرف عن سرعة الترسيب ؟

سرعة الترسيب :

يتكون الدم من خلايا حمراء وبيضاء تعوم في سائل إسمه البلازما ... فإذا أخذت كمية من الدم في أنبوبة إختبار وأضفت لها مادة مانعة للتجلط ... ثم تركت الأنبوبة ساكنة في وضع عمودى ... نجد أن الخلايا تترسب الى أسفل الأنبوبة ... ويبقى السائل " أى البلازما " أعلاها .

هذا الترسيب " ترسيب الدم " يحدث في كل الأحوال الطبيعية بسرعة بطيئة يمكن قياسها بالملليمتر ... وكثير من الإلتهابات تحدث تغييرات كيميائية بالدم تجعل خلاياه تترسب بسرعة كبيرة ، وبذلك يقال إن سرعة الترسيب مرتفعة .

وتستخدم قياسات سرعة الترسيب في متابعة تقدم الحالة أو شفائها .



(١٥١) الدنيا تستند على أربعة : علم الأفاضل - وعدل الأكابر - ودعاء الصالحين وجلال الشجعان { حكمـة }

٢٤

٣. ترسيبات جيرية :

سمعت عن خطورة الترسيبات الجيرية علي الأسنان ، وعرفت أنه من الضروري مواجهة هذه الحالة حتى لا يحدث الضرر الكبير ... ولكن كيف يمكن إكتشاف وجود هذه الترسيبات ... وماذا يمكن أن أفعل عند إكتشاف وجودها .

يقول الأستاذ وهيب موسى : أسهل طريقة لإكتشاف الترسيبات الجيرية هي الإحتكاك باللسان ... هنا يشعر اللسان بوجود سطح خشن يختلف عن باقي أسطح الأسنان .

ويمكن هنا النظر الي داخل الفم من خلال المرآة ... ويمكن الإستعانة بمرآة أخرى صغيرة للنظر الي خلفية الأسنان ... هنا يمكن أن نلاحظ وجود جسم غريب بين الأسنان لونه أصفر ... ومن حوله لونه أبيض .

ولو حاول الإنسان هنا إستعمال خلة الأسنان - أو السواك - فإنه سيجد أن رائحتها كريهة حيث إن هناك الكثير من العفن تحت هذه الترسيبات الجيرية .

٤. طرق جرائم الكمبيوتر :

أشهر طرق جرائم الكمبيوتر :

* **طريقة التلاعب بالبيانات** : من خلال تعديلها قبل إدخال البيانات بالحاسب الآلي .
* **طريقة سرقة الشرائح** : وهي إختلاس مبالغ صغيرة جدا من عدد هائل من الحسابات المصرفية .
* **طريقة حصان طروادة** : من خلال وضع تعليمات ببرنامج الكمبيوتر من شأنها القيام بعمليات غير شرعية أثناء التنفيذ .
* **طريقة البرنامج المسيطر** : وهو مفتاح المعلومات ومن ثم فإن الحصول عليه يفي السيطرة على هذا النظام .
* **القنبلة الموقوتة والقنبلة المنطقية** وهما برنامجان لا يتقنهما الكمبيوتر إلا عندما يحين وقت معين أو عند حدوث حالة معينة حيث يقومان بعمليات غير شرعية .
* **طريقة التنكر** : التظاهر بأنه مستثمر شرعي للنظام ومنها يتمكن من السيطرة على مفتاح الدخول للنظام من خلال طريق التجربة .
* **طريقة إستراق السمع** : من خلال التصنت على خطوط الإتصالات المعلوماتية وشبكات الإتصال بالأقمار الصناعية وسرقة المعلومات منها .

(١٥٢) المتحدث اللبق هو الشخص الذى تنصت اليه أثناء وجوده - وتفكر فيه عندما يذهب بعيدا عنك .
[مكسيم جوركى]

٢٥

فن الإستجواب البرلماني

على الرغم من العنف اللفظى الذى ظهر في الإستجوابات الأخيرة التي دارت تحت قبة البرلمان وما ولدته من إنزعاج لدى الكثيرين فإن آمالنا مازالت عريضة في مستقبل المسيرة الديمقراطية في مصر . بل إن المقارنة مع ما يجري في نظم تضاهي التجربة المصرية . مثل إيطاليا واليونان وتركيبا وغيرها . تشير الى أن ما يجرى عندنا أخف وطأة حيث تتحول المناقشات البرلمانية أحيانا هناك الى إشتباك بالأيدى وتبادل اللكمات وتقاذف الكراسى ولكن إذا ما نظر المرء الى عراقة التجربة النيابية المصرية التي ترجع بجذورها الي منتصف القرن الماضي ، فسرعان ما تدور في ذهننا التساؤلات حول جدوى الحوارات البرلمانية الجارية .

على العموم فإن إنضباط وسلامة المباراة البرلمانية الحديثة ، رهن بمسئولية الأطراف الأربعة التي تشارك فيها وهي : النائب ، الحكومة ، حزب الأغلبية ، ورئاسة السلطة التشريعية .

١ - تقع على عاتق النائب المتقدم بالإستجواب مسئولية خطيرة في تحرى الدقة والتسلح بالمعلومات وتوثيق كلامه بالأرقام والحقائق وتتضاعف هذه المسئولية في حالة العضو المستقل ، لأن النائب الذى ينتمى الى حزب الأغلبية أو أحزاب المعارضة يعمل عادة من خلال الإطار التنظيمى لحزبه الذى يسند ظهره ويؤمن موقفه ويزوده بالمعلومات الموثقة . أما العضو المستقل فيعتمد على مجهوده الشخصى الفردى الذى قد يقصر به عن الإحاطة بكافة المعلومات اللازمة .

٢ - تقع على عاتق مسئولية الحكومة مسئولية أخطر ، فالوزراء ورئيس مجلس الوزراء يمثلون السلطة التنفيذية التى تتوافر لديها الرؤية والوقائع وتتجمع تحت يدها الحقائق والذرائع . لذلك لابد أن تكون حاسمة فى إيضاحاتها رقيقة بمنتقديها لأنها الأقوى والأحكم . فضلا عن تبنيها لمبدأ " الشفافية " (أى الإفصاح عن المعلومات والحقائق) للرأى العام بخاصة أعضاء السلطة التشريعية .



(١٥٣) الرجال العظام - إذا كانوا أكبر منا فذلك لأن رءوسهم أعلى من رءوسنا ولكن أقدامهم تحت مثل أقدامنا
(باسكال)

٢٦

٣ ـ كما تقع على عاتق حزب الأغلبية مسئولية أكثر خطرا لأكثر من إعتبار فهو الراعي للتجربة وهو الحزب الحاكم وهو المعبر عن المزاج المصري الوسطى المعتدل ، وهو الذى يضبط حركة القوى السياسية بالكياسة والحنكة والقدوة التى تحتذى في رعاية مسيرة التعددية صحيح أن زعماء الحزب حاولوا تهدئة الخواطر والسيطرة على الإنفعالات الحادة في ذروة الموقف ، ولكن المهم أن يتحول ذلك الى سلوك تنظيمى ومؤسسى يفتح حوارات ولقاءات مع الرأى الآخر حتى يمتص غضب المعارضة ويقلل من نزوعها الى المواقف غير المسئولة الناجمة عن يأسها من تداول السلطة .

٤ ـ كما تقع علي عاتق رئاسة المجلس . أى المنصة التى تدير أعمال السلطة التشريعية ، أخطر تلك الواجبات من حيث ضرورة الإدارة الديمقراطية العادلة المنصفة في توزيع الوقت بين الآراء والتيارات المختلفة ، وأغلب ذلك يجرى فعلا ولكن المأمول أن تتوسع أمانة المجلس في تقديم خدمات المعلومات والبحوث والإستشارات للأعضاء حتى تتحول عملية الإستجواب من مجادلات حادة الى حوار موضوعى هادئ يقوم على الشورى والتفاهم .

وفي جميع الأحوال تظل في يد النظام السياسى مجموعة من الوسائل والسياسات التي تساعد على إحتواء التفاعلات والإستجابة للمتغيرات والمتطلبات الجديدة بقبول الإئتلاف الفكرى والتعددية الإجتماعية بالإضافة الى التغير التدريجى المنظم في القيادات ، ويعتبر الإستجواب أكثر الوسائل أهمية من حيث القوة الرقابية ، وذلك لخطورة الهدف من حيث إنه يعبر عن إنتقاد حاد للحكومة ، إذا يأتى الإستجواب علي قمة التدريج بعد السؤال وطلب الإحاطة وطلب المناقشة .

ورغم أن الإستجواب حق لكل عضو بما نص عليه الدستور واللائحة فإنه مقيد بشروط كثيرة . فالى جانب إرفاق العضو لإستجوابه مذكرة بالوقائع والنقاط الرئيسية فإن المناقشة حوله يجب ألا تتسع أو تطول بل إن الإتجاه هو الي سرعة تطويق آثارها : فمثلا تذكر المادة (٢٥٦) من اللائحة أنه بعد الإنتهاء من مناقشة الإستجواب يعرض الرئيس الإقتراحات التى قد تكون قد قدمت اليه بشأنه فإذا لم يكن هناك إقتراحات أعلن إنتهاء المناقشة والإنتقال الى جدول الأعمال وتذكر المادة (٢٥٧) أن يكون الإقتراح الإنتقال الي جدول الأعمال الأولوية على ماعداه ، أى أن التشاور السياسى والحوار الهادئ أجدى وأنفع .

لذا يتعين عدم إخراج سيف الإستجواب من غمده لأن تكرار إشهاره مرات كثيرة يحيله الى سيف من خشب .

نقلا عن د . السيد عليوه
جريدة الأهرام ١٩٩٣/٢/٦

(١٥٤) لو مات ضمير الإنسان فقد مات أثمن مافيه .

٢٧

كيف تضع إستراتيجية توزيع منتجاتك ؟

عزيزى ... نقدم لك جرعة سريعة ومركزه لأهم الإجراءات والخطوات التي من شأنها معاونتك علي وضع إستراتيجية ناجحة لتوزيع منتجاتك - كما يلى :

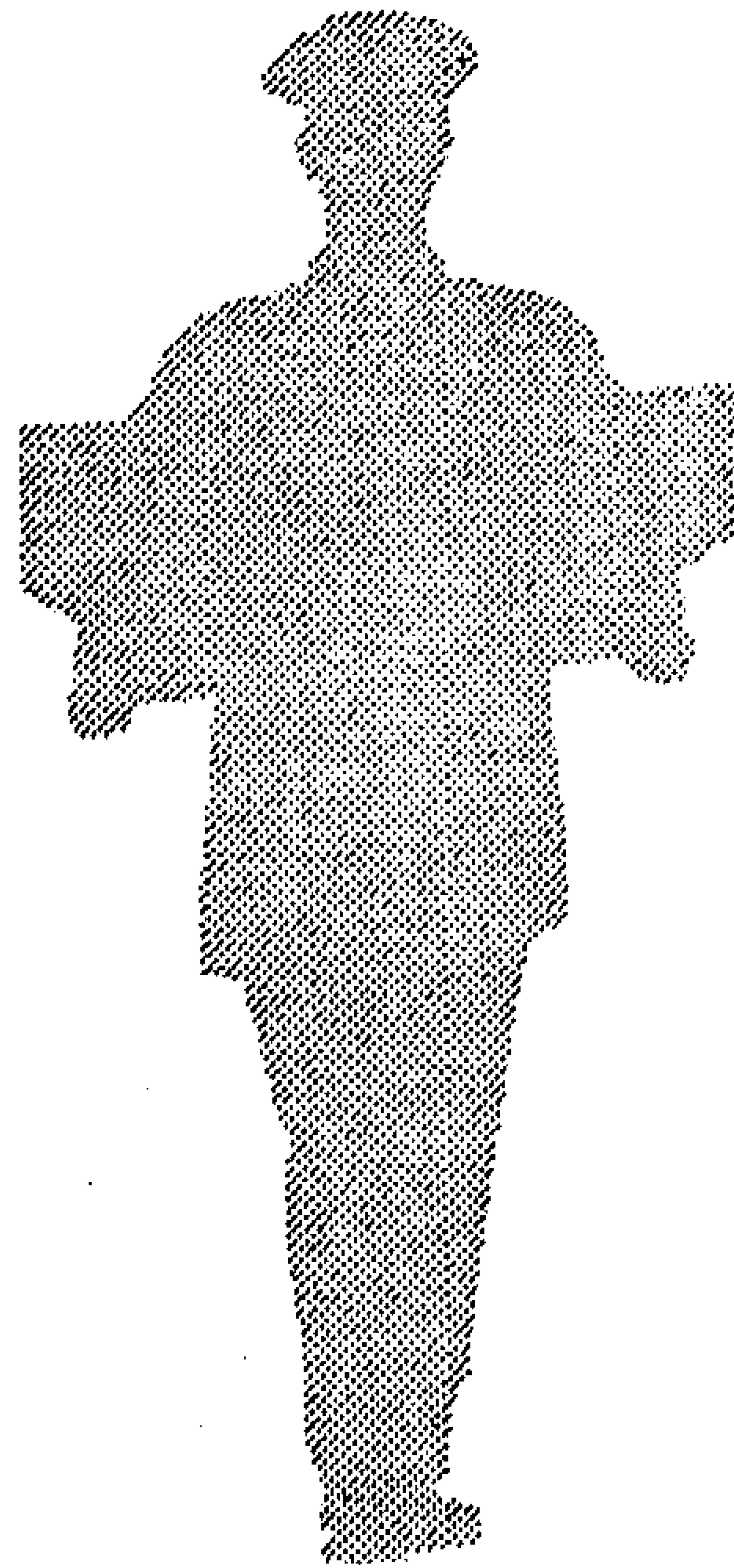
١ ـ حدد أولا سياسة التوزيع التى ستتبعها هل هو توزيع مباشر أم توزيع غير مباشر أم كليهما ، حيث يتوقف هذا التحديد على دراسة العوامل التالية :

* عوامل تتعلق بالمنظمة المنتجة .
* عوامل تتعلق بالسوق .
* عوامل تتعلق بالمنافسين .
* عوامل تتعلق بالمنتج .
* عوامل تتعلق بالوسطاء .
* عوامل قانونية .

٢ ـ حدد نوع وعدد الوسطاء كأعضاء فرقتان توزيع منتجاتك وهذا يتطلب دراسة العوامل التالية :

* الخدمات التي يقدمها الوسيط ودرجة إحتياجك اليه .
* تكلفة إستخدام كل نوع من أنواع الوسطاء .
* قدرة الوسيط على تغطية قطاعات السوق المستهدفة .
* مواقع منافذ التوزيع الخاصة بالوسيط .
* تشكيلة المنتجات التى يوزعها الوسيط
* الكفاءات الإدارية والتنظيمية لدى الوسيط .
* الإمكانات المالية للوسيط .

نقلا بتصرف عن :
الدليل العملى للتسويق
مكتبة رجل الأعمال (١٩٣٣)
الشركة العربية للإعلام العلمى
(شعاع)



(١٥٥) الناقد هو الرجل الذى يفهم ويشرح ما لم يقصده الكاتب بكتابته [هربرت بركنو]

٢٨

دعوة قومية لمواجهة الهجمة الإرهابية

نداء قومي من ٦٥ رئيسا للأحزاب والجامعات والبنوك والنقابات :

دعوة جميع المصريين الى الوقوف صفا واحد لحماية الوطن من الهجمة الإرهابية الآثمة

وجه ٦٥ من رؤساء الأحزاب والنقابات المهنية والجامعات والبنوك والفنانين وغيرهم نداء الى كل المصريين دعوا فيه الى الوقوف صفا واحدا ضد الهجمة الإرهابية الآثمة التى تتستر بستار زائف يدعي الإنتساب للدين .

وفيما يلى نص البيان :

الموقعون على هذا النداء ... حرصا منهم على وطنهم الغالى مصر يتوجهون بندائهم الى كل المصريين ، كى يقفوا صفا واحدا يحمى الوطن ، وتراثه ويصون وحدة أبنائه ويواجه مستندا الى قيم شعب مصر الحضارية ، والروحية كل دعاوى التطرف والإرهاب التى تحاول أن تدمر الوطن ، وإستقراره ، وأن تعبث بوحدته وأمنه وترابه والتي تروع المواطنين الآمنين بأعمال إرهابية هوجاء ماكان لها أن تهز بنيان مصر الراسخ ، وإن كانت تنال أرواحا برئية ومصالح وطنية غالية . فى أماكن مختلفة على أرض مصر التى ظلت دوما واحة للسلام ، والأمن والإستقرار .

تلك الهجمة الإرهابية الآثمة ... التي تتستر بستار زائف يدعى الإنتساب للدين إنما تهدد كل الوطن ، وكل المصريين ، ومن ثم فإنها تتطلب منا جميعاأن نقف متكاتفين صفا واحدا موحدا ، يصون الوطن ويحميه ويواجه الإرهاب ويرفضه .

إن الإرهاب موجه الينا جميعا ، والى وطننا الغالى الذى ننتمى اليه ، والى الشرائع السماوية التى تدين بها ، ومن ثم فإن الواجب يحتم علينا أن نقف صفا واحدا معلنين إدانتنا لهذه الأقلية الخارجة على الإجماع الوطنى ، المنحرفة عن تعاليم الأديان ، وقيمها السمحة ، والمعادية لمصالح الوطن .

يا أبناء مصر ... لنقف صفا واحدا ضد الإرهاب ودعائه ... والمحرضين عليه من الخارج ولننتظم جميعا على إختلاف أدياننا وإتجاهاتنا السياسية ، والإجتماعية في عمل مشترك يوحدنا جميعا ضد الإرهاب ، والإرهابيين ، ولنسهم جميعا في إيقاف هذه الموجه الهمجية المعادية للشرائع السماوية، والتي تهدد أمن الوطن والمواطن .

يا أبناء مصر ... ياكل رجالها ونسائها وأطفالها ... لنقف صفا واحدا لحماية الديمقراطية ، ومحاربة الإرهاب والتخلف .

(١٥٦) الملوك تحتمل كل شئ إلا ثلاثة أشياء : القدح في الملك ، وإفشاء السر ، والتعرف للحرم .
{ الخليفة المأمون العباسى }

٢٩

الرئيس مبارك مع الحياة

مبارك : السلام سيتم والإرهاب سينتهي

حين نلتقي معهم فوق القمة نستنشق
عبير الخبرة ورحيق التجربة

في مقابلة خاصة مع الحياة آثار الرئيس مبارك العديد من القضايا وأبدى سيادته رؤيته نحوها وفيما يلى مقتطفات من هذه المقابلة :

١- مفاوضات السلام :

* **الحياة :** سورية تقول أنها تريد حلا شاملا علي جميع الجبهات بينما إسرائيل تسعي الى حلول منفردة وأنتم لم تعودا مجرد دور مساعد علي تسوية بل أصبحتم شريكا عربيا كاملا - فما هو موقفكم من كل هذا ؟

* **الرئيس :** سبق أن تكلمت مع رابين عن حل شامل - مصر إتخذت موقفها ومشروع كامب ديفيد الذى لم يعجب أناسا كثيرين ضم مبادئ لحل القضية بالكامل .

* **الحياة :** هل تتصورون أن معارضى المفاوضات مثل إيران وجماعات متطرفة يستطيعون عرقلة المسيرة ؟

* **الرئيس :** لا إذا كانت هناك الرغبة الأكيدة في السلام وأنا واثق من وجود إرادة حقيقية للوصول الي حل ،لذلك علينا



ألا ننصاع أبدا لإيران أو غيرها لأن إيران ليست مهتمة بشعوبنا .

١- السودان وإيران والإرهاب :

* **الحياة :** هل لديكم معلومات رسمية عن ترتيبات تجرى في السودان لهؤلاء (الأصوليين)

(١٥٧) من كرمت عليه نفسه هانت عليه شهوته - إذ لا يذل النفس مثل قلة رضاها بما أقامها الله عز وجل فيه .
{ علي بن أبى طالب كرم الله وجهه }

٣٠

* **الرئيس** : نعم هناك معسكرات تدريب وهم يعرفون ... أننا نعرف والعالم كله يعرف وهى ليست معسكرات كالتى للقوات المسلحة هى عبارة عن أرض زراعية يحضرون اليها هؤلاء الناس لتشغيلهم فيها وتحت هذا الستار يخضعونهم للتدريب ويعطونهم ذخائر وتعليمات والإيرانيون يعملون معهم في هذا الأمر .

* **الحياة** : هل الجماعات المذكورة مصرية أم من جنسيات أخرى ؟

* **الرئيس** : هناك مصريون وجزائريون ومن جماعات صغيرة تستغلها قوى من الخارج وتعطيها نصائح خاطئة .

* **الحياة** : كيف تردون على إيران - كيف تردها عن الإعتداء عليكم وعلي غيركم ؟

* **الرئيس** : لست من أنصار التدخل فى الشئون الداخلية لأى دولة إطلاقا لا إيران ولا غير إيران . نحن قادرون علي التصدى لإيران إذا أتت .

* **الحياة** : هل تشعرون بأن التنافس على النفوذ في القرن الأفريقى أو في شبه الجزيرة العربية أحد أسباب الموقف الإيرانى

* **الرئيس** : الإيرانيون يريدون السيطرة على الدول الخليجية وأخذ كل الثروات الخاصة بالدول الخليجية لكننى أقول لهم أن هذه العملية صعبة جدا ، ولذلك فهم مستاؤون جدا من " إعلان دمشق " لأن مصر داخلة فيه . أنا أقول لإخواننا في إيران أن إعمال العقل جيد جدا وتبادل الآراء جيدا جدا ، ولكن إستخدام القوة لن يفيد .

* **الحياة** : كم تستطيع مصر أن تتحمل الذى تفعله إيران معها ؟

* **الرئيس** : سنرد على إيران في الوقت المناسب سيأتى وقت الرد نحن لا نحب الإرهاب - الإرهاب يعنى قتل أبرياء ونحن ضد قتل الأبرياء فى أى ظروف - سنرد بطريقة أخرى إذا إستمرت فى ما تقوم به - وسيسمعون هذا الكلام وسيشتمونى - فليشتموا وأقول لهم منكم لله .

إعداد : محمد فكرى حفنى

(نقلا عن :

صحيفة الحياة ١٩٩٣/٤/٢)

(١٥٨) الحياة مسرح كبير لكنه ليس أكبر من الصالة التى تعج بالمتفرجين [قول مأثور]

٣١

مكتبة القرار

إسم الكتاب : الإقتصاد الجزئى (النظريات والنماذج وإتخاذ القرار) .

المؤلف : د . حمدى أحمد العنانى .

الناشر : الدار المصرية اللبنانية - القاهرة ١٩٩٢

يحتوى الكتاب أربعة أبواب تضم عشرة فصول يتناول فيها المؤلف : مقدمة النظرية الإقتصادية وقد شملها الباب الأول توجيه الإنتاج في تحديد الثمن السوقى وقد عالجها الباب الثاني ، قرارات الإستهلاك وخصها الباب الثالث ، أما الباب الأخير فيشمل عرض لنظرية سلوك المشروع في ظل نموذجى المنافسة والإحتكار ، وكذلك عرض لنظرية الإنتاج لتحديد الكفاءة الفنية للمشروع وإستخدامها في تحديد دخول عناصر الإنتاج وفيما يلى عرض موجز لأهم مقتطفات الكتاب .

١. الرغبات الإنسانية :

من البديهي القول أن إنتاج السلع والخدمات هو الوسيلة الوحيدة لإشباع الإحتياجات والرغبات المادية للأفراد فإذا إستطاع مجتمع من خلال مؤسساته أن يحقق الإشباع الكامل لرغبات أفراده فإنه ينهى ما يعرف بالمشكلة الإقتصادية وهى نتيجة عاملين : تعدد وعدم قابلية إشباع الرغبات الحادة ، الندرة النسبية للسلع والخدمات .

٢. القرارات الإقتصادية الأساسية :

توجد أربعة مشاكل تواجه جميع النظم الإقتصادية وهى :

* لما كانت الرغبات تشبع عن طريق السلع والخدمات فإن القرار الإقتصادى الأول هو تحديد السلع والخدمات التى يجب إنتاجها والكميات الواجب توافرها - بمعنى يجب أن يوضح الى أين تتجه موارد المجتمع المحدودة .

* كيف تنتج : القرار الثانى هى كيفية إنتاج تلك السلع والخدمات حيث يتوقف ذلك عند عملية التفضيل على عوامل أربعة هى القيم الإجتماعية السائدة - المستوى الفنى مدى توافر عناصر الإنتاج ؟

* القرار الثالث تحديد توزيع الإنتاج أى على الذين ساهموا فى ظهوره .

* القرار الرابع الذى يجب إتخاذه هو كيفية تحقيق أقصى قدر من الإنتاج حتى يمكن إشباع أقصى قدر من رغبات أفراد المجتمع والسبيل الوحيد لذلك هو الإستغلال الكامل لجميع موارد المجتمع .

٣. التفكير الإقتصادى الرشيد :

هو نموذج للتفكير المنظم الرشيد عند تناول النشاط الإقتصادى من خلال :

* الإرشادات الإيجابية بمعنى اللجوء الى التبسيط النسبى للأشياء حتى يمكن فهمها والتعامل معها ويتحقق ذلك عن طريق إستخدام النماذج البسيطة .

* ثبات العوامل الأخرى ووضع التوازن ذلك أنه التحليل الإقتصادى للتحرك نحوه أو الإبتعاد عن وضع التوازن يفترض في العادة بقاء العوامل الأخرى ثابتة حتى يتضح أثر العوامل موضوع البحث - فإذا طبقنا فرص التوازن على المستهلك أو المشروع فهذا يشير الى عدم وجود أية ضغوط أو حافز على تغير سلوكهما الإقتصادى .

(١٥٩) " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " . { قرآن كريم }

٣٢

٤. السوق ونظام الاثمان وتخصيص الموارد

يتناول المؤلف تعريف بعض المفاهيم مثل القيمة والثمن . السوق وأنواعها ثم يشير الى الطلب الإستهلاكى والطلب السوقى والتفرقة بين الطلب الحقيقى والأمان وقياس مرونة الطلب السلعية والعوامل المؤثرة عليه ثم يستعرض شرحا عن العرض السوقى والثمن التوازني والذى تتلاقى عنده رغبات المنتجين والمستهلكين .

٥ . التغيرات في العرض والطلب والتوازن السوقى :

حيث يستعرض فيه تعريف تغير الطلب والعوامل المؤثره فيه . بعدها يعالج أثر تغير الطلب علي التوازن السوقى ثم أثر تغير العرض على التوازن السوقى من خلال عرض بعض النماذج .

٦. الطلب الفردى والمنفعة :

ويتناول فيه المؤلف شرحا لمفهوم المنفعة مع عرض نظرية سلوك المستهلك وكيفية إستخدامها في تفسير جداول الطلب الفردية وينتهى المؤلف الى خلاصة مؤادها أن المستهلك يحقق أقصى منفعه أى يكون في حالة توازن عندما تتعادل المنافع الحدية للجنيه المنفق على جميع السلع .

٧. الطلب الفردى ومنحنيات السواء :

ويستعرض في هذا الجانب نظرية منحنيات السواء والتى ترجع فكرتها الى الثمانينات من القرن الثامن عشر والتى أصبحت بعد ذلك جزءا ضروريا من أدوات التحليل الإقتصادى في تفسير سلوك المستهلك الفردى ومنحنيات الطلب الفردية وقد تناولها المؤلف في ثلاث محاور في الدراسة هى توازن المستهلك وتحقيق أقصى إشباع ممكن ، ثم كيفية إشتقاق منحنى الطلب الفردى وأخيرا تحليل الأثر الإحلالى .

٨ . سلوك المشروع :

يستعرض المؤلف أهمية الربح بإعتباره المحدد لقرارات الإنتاج ، وبالتالى من البديهي أن يختار المشروع الإنتاجى الذى يحقق له أقصى ربح فإذا تحقق يقال أن المشروع في حالة توازن ومن هنا يأتى تساؤل عن الشروط الواجب توافرها ليتحقق للمشروع توازنه وأهم العوامل المؤثرة على ذلك التوازن .

٩. توازن المشروع وحالة المنافسة الكاملة والإحتكار

يتناول المؤلف عملية توازن المشروع ويبدأ بتحليل نفقات وإيرادات المشروع فى ظل المنافسة الكاملة من خلال عرض لبعض النماذج كأمثلة ثم يستعرض توازن المشروع في حالة المنافسة الكاملة - أيضا يشير الى توازن المشروع . فى الأمد الطويل مع الإشارة الى منحنى الطلب في حالة الإحتكار وأخيرا يعالج توازن المشروع في حالة الإحتكار .

١٠. نظرية الإنتاج :

في ختام الكتاب يستعرض المؤلف نظرية الإنتاج موضحا أوجه التشابه بينها وبين نظرية الإستهلاك كما يشمل التحليل قوانين الإنتاج والتي تتعلق بالعلاقة المادية بين كمية عناصر الإنتاج المستخدمة وكل من الناتج الكلى والمتوسط والحدى للصفر - ثم يحلل المؤلف مراحل الإنتاج والقدرة على كفاءة تخصيص الموارد ويثير سؤال عن النقطة التى تخلق التوازن للمشروع وهنا يثير أثر توليفة عناصر الإنتاج التى يستخدمها المشروع فى تحقيق أقصى ربح وهذا ما يعرف بالكفاءة الفنية للمشروع وأخيرا ينتهى المؤلف الى التطرق لوجود قصور في نظرية الإنتاجية لتعرضها للعديد من المشاكل أثناء تطبيقها مع إثارة بعض الموضوعات مثل مستويات أجور العاملين ومسستقبل المساومة الجماعية وتأثيرها على المشروعات الإقتصادية .

إعداد : محمد فكرى

(١٦٠) العيب ليس في الديمقراطية ولكن في النماذج المشوهة التى أخذت إسمها . [د . محمد الريحى]

لا تقل لا أعرف ... بل جرب
لا تقل لا أستطيع ... بل حاول
لا تقل لا أعلم ... بل تعلم

إقرأ فى هذا العدد :

دور صانع القرار

يعتبر صانع القرار نقطة بؤرية . فلا ينبغى النظر اليه وكأنه يعمل في فراغ ، وإنما ينبغى الإعتراف بالبيئة المحيطة ، وبالموقف الذي يجد نفسه فيه بإعتبارهما عوامل هامة في تشكيل الأهداف التى يحاول صانع القرار الوصول اليها أو باعتبارهما مجموعة من المحددات التي تساعد في تقرير ما يستطيع وما لا يستطيع عمله في السعى نحو أهدافه .

هكذا يجد منظمو صنع القرار أنفسهم أمام اختيارين النموذج واسع المدى الذي يقيم روابط عديدة بين النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والنموذج شديد الضيق الذى ينظر الي صنع القرار بإعتباره عملية ذاتية هادية ونزوعا الي تخليد النفس يتم تنفيذها بالبحث عن أهداف صانع القرار ، أى أن التمييز يدور حول التساؤل عن أهداف صانع القرار ومن أين تأتى ؟ وذلك في المدخل الأوسع ، أما في المدخل الأضيق فإن المسألة برمتها : " صانع القرار مع أهدافه المحددة " تؤخذ كمعطيات ومن ثم يدور التساؤل حول ماذا سيكون القرار ؟

رئيس التحرير

موسوعة :

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى – ناصية يوسف عباس – مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

(١٦١) ما يسلب من الأشرار هدية للأخيار .

٢

الى أى مدى تتمتع بالشخصية القيادية ؟



هل أنت قائد أم تابع ؟

١ - هل يصعب عليك أن تقول لا عندما يطلب منك أحد أن تفعل شيئا ؟
٢ - هل تتجنب المواجهات حتى إذا كنت تعتقد أنك علي حق ؟
٣ - هل تطع القواعد والنظم عموما ؟
٤ - هل تعتذر كثيرا ؟
٥ - إذا سخر أحد من إحدي قطع ملابسك فهل تتجنب لبسها مرة أخرى ؟
٦ - هل تحاول أن تساير الموضة في ملابسك دائما ؟
٧ - هل ترتدي ملابس غير مريحة ليكون مظهرك جيدا ؟
٨ - هل تواجه ملاحظات أو إرشادات وقحة للسائقين إذا أخطأوا في الطريق ؟
٩ - هل تصاب بالضيق والملل من بطيئى الفهم ؟
١٠ - هل تقسم (تحلف) كثيرا ؟
١١ - هل سخرت من أحد من قبل وجعلته يبدوا تافها أو أحمق ؟
١٢ - هل تغضب من بعض الآراء التى يعلنها الآخرون علي شاشة التليفزيون ؟
١٣ - إذا قصر أحد العمال في آداء عمل لك فهل تخبره بأنك غير راض عن هذا العمل ؟
١٤ - هل تميل الي التعبير عن رأيك بغض النظر عن النتائج ؟
١٥ - هل تصف نفسك بأنك "غير محتمل" ؟
١٦ - هل تكره أن تهزم في ساحة النقاش والجدل؟
١٧ - هل يقوم الآخرون باتخاذ معظم القرارات الكبيرة التي تخصك بدلا منك ؟
١٨ - هل تفضل أن تستثمر أموالك بشكل يؤمنها بدلا من أن ينميها ؟
١٩ - هل ترتدى الملابس لإثارة الإنتباه ؟
٢٠ - هل تستطيع التكيف وسط الزحام ؟

والآن إحسب درجاتك

١ - نعم/ لا	١١ - نعم/ لا
٢ - نعم/ لا	١٢ - نعم/ لا
٣ - نعم/ لا	١٣ - نعم/ لا
٤ - نعم/ لا	١٤ - نعم/ لا
٥ - نعم/ لا	١٥ - نعم/ لا
٦ - نعم/ لا	١٦ - نعم/ لا
٧ - نعم/ لا	١٧ - نعم/ لا
٨ - نعم/ لا	١٨ - نعم/ لا
٩ - نعم/ لا	١٩ - نعم/ لا
١٠ - نعم/ لا	٢٠ - نعم/ لا

* إذا كانت درجاتك من ١٤ الى ٢٠ فأنت تميل الي التبعية لا القيادة . وتفضل أن يخبرك الآخرون دائما ماذا تفعل على أن تعطى أنت التعليمات . وعند الأزمات تفضل أن يتحمل شخص آخر المسئولية .، ولكنك ترحب بعمل أى شئ يطلب منك .

* إذا كانت درجاتك من ٧ الى ١٣ فأنت شخصية قيادية يمكنك الأخذ بزمام الأمور وتحمل المسئولية وتشعر بالسعادة عند إعطاء التعليمات للآخرين ، ولكن عموما قد لا تكون عندك هذه النزعة العدوانية التي تجعل الشخص زعيما حقيقيا .

* إذا كانت درجاتك ٦ فأقل فأنت حقا قد خلقت لتقود لأنك تتمتع بشخصية قوية وصفات الزعامة ، وتشعر بعدم الإرتياح إذا أضطررت لتلقي الأوامر ، وإذا لم تمنح السلطة لأصبحت ثائرا متمردا .

نقلا بتصرف عن إعرف نفسك
هدية نصف الدنيا

(١٦٢) العمل المتسم بالشجاعة متسم بالشهرة .

٣

أساليب اتخاذ القرار

دراسة عملية اتخاذ القرار تتضمن العديد من المتغيرات المرتبطة بها ... من هذه المتغيرات ماهو ما يتعلق بأهم الأساليب والطرق المستخدمة لتلك العملية والتي نعرضها بإيجاز على النحو التالى :

★ **الأسلوب الأول :**

الحكم والخبرة والتجربة والشخصية - الحكم الشخصى بمعنى الحكم القائم علي النظرة التقديرية وعادة ما ينبنى على أسس غير موضوعة وإنما يستمده متخذ القرار من خلفيته الماضية وخبراته المتراكمة ، أيضا اعتماده على أسلوب تجربة حل معين ثم تعديله أو تغييره إذا تطلب الهدف ذلك وعادة ما يلجأ متخذ القرار لهذا الأسلوب عندما لا يتوافر لديه البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل أو وجود صعوبة في التنبؤ بنتائج حل بديل معين .

★ **الأسلوب الثانى :**

هو الأسلوب العلمي الوصفى الذى يقوم على عدد من الخطوات التي تعتبر منهجا إجرائيا للتفكير يتبعه متخذ القرار وهى " تحديد المشكلة - تحديد البدائل وإجراء المفاضلة بينها ثم الاختيار والتنفيذ " هذه الخطوات عادة ما تعتمد على الحكم الشخصى وعلي الأخص ما يتعلق بتقييم البدائل وهي تستدعي تفكير متخذ القرار ذاته .

★ **الأسلوب الثالث :**

بحوث العمليات وهى مجموعة من الأساليب الرياضية والمنطقية المحددة لاتخاذ القرار المتعلق بحل المشكلة وهى تعد أهم هذه الأساليب التي تساعد متخذ القرار وهي تقوم أصلا علي صياغة عملية إتخاذ القرار في صورة نماذج Models وهى كمية في الغالب أى في صورة رياضية تساعد على إدراك المشكلة بوضوح وفهم أعمق للعلاقات الموجودة من خلال ترجمتها كميا . ونظرا لوجود كثير من التشابه بين مجموعة من المشاكل جعل من الممكن استخدام نماذج موحده للمعاونة فى حل هذه المشاكل ومن ثم يمكن تصنيف نماذج بحوث العمليات وفقا لطبيعة المشاكل مما يجعل القرار المستخرج قائما على أسس موضوعية وأكثر فاعلية .

مستخلص من

بحث دور بحوث العمليات في نظم دعم القرار

بلفات التنمية الادارية - بمركز القرار للاستشارات

تحـذير

قبل تناولها ...

رجاء التحرى عن مصادر الفاكهة الموسمية (الخوخ المشمش - التفاح - الكنتالوب) التى تبهرك بمظرها ولونها وطعمها فقد تكون الهرمونات أو الأسمدة الكيماوية الضارة داخله في التعجيل بتنميتها ... والعهدة على الهندسة الوراثية .

(١٦٣) من يخف صديقا ... يعلم صديقه الخوف .

٤

لماذا هذه الصراعات الدولية المتفجرة ؟

سألني محدثي متحيرا ... لقد كنا نتوهم مع انتهاء الحرب الباردة واختفاء الاتحاد السوفياتي والكلام عن وقف سباق التسلح أن فترة من السلام الوردى سوف تظلل المعمورة ، لكن العكس قد حدث . فنيران النزاعات القومية والدينية والعرقية والقلاقل السياسية والصراعات العسكرية والحروب الأهلية والفتن الطائفية قد استعر لهيبها فماذا جرى ؟

أجبته أن ما يجري حاليا هو جزء من الطبيعة البشرية السياسية النزاعة للسلطة والجاه والثروة عبر كل عصور التاريخ . وأن هذه الظواهر سوف تستمر لتجذر مجموعة من الأسباب والعوامل الحيوية والنفسية السكانية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية الحضارية .

أولا - الطبيعة الحيوانية في الانسان وتشمل نظريتين في هذا الخصوص نظرية تنازع البقاد وهي تتناول الصورة التي رسمها " داروين " لتطور الأنواع الحيوية وتطبيقها علي المجتمعات الانسانية ، وهى ترى كل فرد لابد أن يصارع الآخرين ليبقى وإن البقاء للأفضل وأن الصراع في شكله السياسي هو صراع للوصول الي السلطة والسيطرة علي الآخرين . وهناك كذلك النظرية العرقية : وهى تعني أن هناك عروقا من الناس أقدر من غيرها على تولى القيادة والسيطرة وأن بعضها خلق بطبيعته للسيطرة كما حدث بالنسبة لمزاعم التفوق العنصرى في النازية والفاشية والصهيونية والطائفية . وهذا يفسر لنا ما يجرى في أوروبا ويوغوسلافيا وجمهوريات الكومنولث المستقلة (الاتحاد السوفياتى سابقا) والشرق الأوسط وفلسطين وجنوب أفريقيا .

ثانيا - العوامل النفسية : وتشمل ثلاث تفسيرات : الأولي في التحليل النفسى الذى يرى أن السبب يعود الي السنين الأولى من حياة الطفل حيث يعيش الطفل في هذه المرحلة في حالة تسيطر عليها اللذة والحرية ثم يصطدم الطفل بعد أن يكبر بالحياة وطبيعتها وتظل هذه الصدمة معه طوال حياته مما يدفعه للسلوك العدوانى من الآخرين (تفسير سياسات هتلر وستالين وصدام حسين ... الخ) أو بفعل رواسب التربية والتنشئة الاجتماعية ، والثاني عن الأمزجة السياسية والتي تفسر الصراعات السياسية باستعدادات يحملها الأفراد فى أنفسهم حين يولدون فبعض الناس لديهم ميول شخصية تدفعهم الى اتخاذ موقف سياسى يجعلهم في صراع مع الآخرين ، وينعكس على شخصيات القادة والرؤساء بمعنى أن السلوك الرياسى ليس نتاج الحساب الرشيد إنما هو خلاصة تفاعل احتياجات نفسية عميقة لدى الرؤساء تكونت في الطفولة وسنى المراهقة المبكرة وقد صنف الباحثون أربع فئات رئيسية تشمل النشيط الايجابى (مثل الرئيس الأمريكي جون كندى) والنشيط السلبى (مثل نيكسون) والمسالم الايجابى (مثل تافت) ثم المسالم السلبى (مثل إيزنهاور) كنماذج من التاريخ الأمريكى الحديث .

وهذا يساعدنا في فهم الأدوار التى يلعبها حاليا كل من الرئيس الروسى يلتسين والرئيس اليوغسلافي ميلودفتيش ونيلسون مانديلا والعديد من الزعماء العرب !

ثالثا - العوامل السكانية : وتتلخص في الكثافة وتركيب السكان وتوزيعهم ومنها الضغط الديموجغرافى حيث تكثر الصراعات السياسية في البلاد المزدحمة بالسكان وتقل

(١٦٤) العرق الخبيث يجرى في العائلة سبعة عشر جيلا .

٥

في البلاد التي تقل سكانا كذلك في تكوين الهرم السكاني حيث تؤثر طبيعة هذه التكوين علي نشوب الصراعات السياسية في عدة نواحي لعل من أهمها السن حيث تكثر الصراعات السياسية عندما يكون عدد أفراد المجتمع من الشباب أكبر من الشيوخ كذلك الجنس حيث أن غلبة عدد الرجال على النساء يعمل علي زيادة الصراع بالاضافة الي أن تفاوت توزيع السكان بين المناطق يولد الصراعات السياسية وما يجري في القرن الأفريقى والمنطقة العربية وشبه القارة الهندية خير برهان على ذلك .

رابعا - العوامل الجغرافية وهي تتمثل في المناخ والموارد الطبيعية حيث تتميز طبيعة سكان المناطق الحارة بالنزعة العصبية عكس المناطق الباردة ، أما نقص الموارد الطبيعية فهى تؤدى الى زيادة احتمال الصراعات المسلحة بين الأفراد للحصول على احتياجاتهم عكس الحال في ما لو توفرت هذه الموارد حيث يتناقص احتمال الصراعات اللهم إلا إذا أدي الاعلام والاعلان الى زيادة ثورة التطلعات وبالتالى الاحساس بالحرمان والاحباط ، كما يتمثل في المكان والموقع : حيث يعمل الموقع الذى يتميز بسهولة تضاريسه على التقليل من حجم الصراعات المسلحة بعكس الموقع الوعرى التضاريس حيث يجد العضاة الأماكن الطبيعية التى تحميهم (رحالة وديان الأنهار في مصر أو الصين عكس جبال اليمن أو لبنان) .

خامسا - العوامل الاجتماعية الاقتصادية حيث يولد التفاوت الاقتصادى الكبير بين طبقات المجتمع الصراعات بين أفراده حيث تعمل الطبقات والفئات المحرومة على إسترداد حقوقها أما الطبقات الاجتماعية المرفهه فهى تعيش في صراع مستمر في ما بينها للوصول الى السلطة يضاف الى ما سبق التقدم التقنى حيث تقل الصراعات السياسية في البلدان المتقدمة تقنيا حيث لا وجود للمشاعر الثورية وفكرة تدمير النظام القائم بعكس البلدان المتخلفة تقنيا حيث تسود فيها هذه المشاعر مما يجعلها تعيش في صراع دائم ، لكن من ناحية أخرى فقد أدى التطور التقنى الى سهولة حصول الكثيرين علي السلاح وأدوات الدمار التى انتشرت وشجعت على التمرد والثورات .

سادسا - العوامل الثقافية وهذه تشمل المؤسسات والعقائد والهوية الحضارية . فالمجتمع الذي تتوفر فيه المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المنظمة للتفاعلات السياسية وغيرها تقل فيه حدة الصراعات عن المجتمع الذى لا تتوافر فيه مثل هذه المؤسسات وهذه حالة معظم الأقطار النامية . هناك كذلك العقائد الأيديولوجية ومذاهب القيم والتي زعم البعض أن عصرها ولى واندثر ، فإذا كان هناك اختلاف كبير بين فئات المجتمع أو بين الدول في التعريف بالأيديولوجية ومذاهب القيم التي يجب أن تسود فإن هذا يقوى من النزاعات والصراعات السياسية بعكس الحالات التي يسودها نوع من الاتفاق ، وهذا العامل لازال موجودا وكامنا تحت الرماد بل ينتظر أن يزيد مع الصحوة الدينية عالميا ومع ازدياد الهوة بين الشمال والجنوب .

تتبقى أخيرا الاعتبارات الحضارية التي تتعلق بمستوى التطور والهوية الثقافية والوطنية والاحساس بالتوحد العرقى أو القومي بين الجماعات السياسية . وهذه هي الجذور الكامنة وراء النزاعات المتطرفة والارهابية والعدوانية والعنصرية التى تسيطر على عالمنا المعاصر . هذه باختصار حقائق التاريخ والجغرافيا والحضارة في تفاعلها مع الطبيعة البشرية والتي تؤكد أبدية الصراعات الانسانية وتبدد الوهم في إمكانية السلام المطلق . لكن هذا لا يمنع الانسان من السعي الدؤوب الذى ترقيه سلوكيات الصراع الى تنافس إيجابى وتنقية الوسائل لتصبح أكثر رشدا ومعقولية .

(١٦٥) الشئ الذى يحدث دائما لا يقدر كثيرا أبدا .

٦

آراء ومقترحات :

إصلاح الجهاز الحكومى في ألف يوم !!

١ - الشكوى للسيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء : الجهاز الحكومى آفة إحداهما فقط . وآفة الجهاز الحكومى الموظف المستبد .

* كل الجهود بذلت لتصنع هذا الجهاز في موضعه الصحيح . لكنها ذهبت هباء لذلك ظل الجهاز جهاز أخذ وليس جهاز عطاء وإن أعطى فبالقهر وشق الأنفس .

* تدخل الأجهزة الحكومية في كل الشئون تحت دعوي التفرد بالمعرفة والخبرة هو مفسدة جدران المكاتب تعاليا علي الشعب فقصرت خبراتها وتعفنت معلوماتها وعفى عليها الزمن .

* كم من المواطنين يستطيع أن يصل الي الوزير ليحصل على حقه وإزاء ذلك كم من الحقوق ضاعت وكم من الظلم شاع وكم من ضحايا المستبدين .

* إن كبار المسئولين لا تظهر أمامهم مفاسد هؤلاء المستبدين لأن هؤلاء الموظفين المستبدين يصدرون قرارات استبدادية وينفذونها بإجراءات استبدادية وكل ذلك مغلف بالقانون زورا ومخالفة لأبسط القواعد الانسانية .

* إن النزاعات بين قمم الاستبداد في الأجهزة الحكومية هى ذاتها أكبر دليل على فساد السلوك .

* إن زيارة واحدة لإحدى دورات المياه في جهاز حكومى تبين لك العقلية التي تحكم هذا الجهاز .

* لنسأل عن حجم الأوراق والاجراءات التي يطلبونها ويثقلون كاهل المواطنين بها .

٢ - الحـل :

* الجهاز الحكومي أخذ فرصته للقيادة والآداء فلم يستطع أن يقدم لمصر إلا ما نحن فيه الآن ومن ثم فإن الذى ينبغي أن تعطي الحكومة الفرصة له لتقدم الصفوف وقيادة مسيرة الألف يوم هم رجال من خارج الجهاز الحكومى . هم أعضاء في الجمعية العمومية لمسيرة الألف يوم دون مقابل أو إجراء أو نفع شخصي ويكون اتصالهم مباشر بصاحب المسيرة وقائدها الأعلى وعلي أن يستعينوا بعدد محدود من الموظفين الأكفاء المتازين بطريقة الانتداب دون مزايا إضافية عما يتقاضون في وظائفهم الأصلية .

* ولمزيد من التفاصيل نقدم الآتى :

مقـترح أول :

* تنشأ غرفة عمليات تضم ممثلين متطوعين لكل الفئات المتضررة من الجهاز الحكومى ، وأعضاء ممثلين لشتي الوزارات أو الهيئات التي تري الغرفة انتدابهم ويكونوا ... على مستوى وكلاء وزارة وتكون مهمتهم تقديم بيانات الى رئاسة الغرفة أو رفع طلبات الغرفة الي وزرائهم للتنفيذ (ضابط اتصال) وموافاة الغرفة بما يتم تنفيذه وما يظهر من عقبات .

(١٦٦) من كان له من نفسه واعظ كان عليه من الله حافظ .

٧

مقترح ثان :

المشروع الجديد هذا يستلزم معه :

* خفض ٤٠ ٪ من الآراء يقابلها قيام ٣٠ ٪ من العاملين بالأجازات للجهاز الحكومي الذى يقوم باختصار ٤٠ ٪ من الاجراءات واختصار عدد الأوراق من خلال إجراء مسابقة عامة مفتوحة بين الأجهزة الحكومية .

* تخصص نصف صفحة في الجرائد اليومية الثلاث لحساب الدولة لنشر القرارات والأوامر الصادرة لكافة الأجهزة يوميا ويعتبر هذا النشر " رسميا " إخطار لمن يهمه الأمر بغض النظر عن وصول معلومات مكتوبة ، وبالتالي يلزم علي عامل الدولة الاضطلاع اليومي على هذا المنشور المعلن .

* انشاء مركز حكومى يشغله أحد الموظفين القائمين (ممثل الحكومة) يجمع تخصصات متعددة لوزارات وهيئات يتعامل معها المواطن في كل ما يلزم لمشروعه وعلى أن تقع عليه مسئولية إعطاء التأثيرات نيابة عن جميع الأجهزة .

* إعتبار الموظف المعوق (طالب رشوة) ومن ثم محاكمته علي هذا الأساس .

* تيسير التعامل مع المواطنين من حيث اختصار عدد الأوراق المطلوبة منه وحصوله على بصمات أختام الدولة في توقيت واحد منعا للطوابير .

* فتح منافذ متعددة للتعامل مع الجمهور على امتداد النهار كله مع إلزام الأجهزة الحكومية التى تتعامل مع الجمهور بذلك .

* توفير العمالة الكافية حتى لا يتوف العمل بالأجهزة الحكومية .

* إلغاء جميع المكافآت التي يقتسم فيها الموظف جانبا من العائد الحكومى أو الغرامات بحجة التشجيع منعا لقيامه بافتعال الاتهامات بغير حق .

* إعفاء المواطنين مما تتطلبه النقابات المهنية بما يعتبر ظلما بينا دون مبرر .

* موظف الدولة الذى يتسبب في خسارة يتحملها هو .

* موظف الحكومة الذى يجرح كرامة مواطن ترفع عنه الحماية الحكومية .

* تضاعف العقوبة على رجل النظام الذى يخالف النظام .

مراحل تنفيذ المشروع :

ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى : فك القيود والأغلال التى يفرضها الجهاز الحكومى من خلال عمل تعديلات علي القرارات والنظم التي تعترضها هذه الأجهزة يلى ذلك معرفة رأى ورغبات الأجهزة المأمول قيامها بفاعلية تنفيذية " رجال صناعة - رجال زراعة -

(١٦٧) من حبس الدرام هكان لها ومن أنفقها كانت له .

٨

رجال تجارة - رجال سياحة - ...) فيما يتعلق بالأعباء الادارية والقوانين واللوائح التى تعوق تقدمهم .

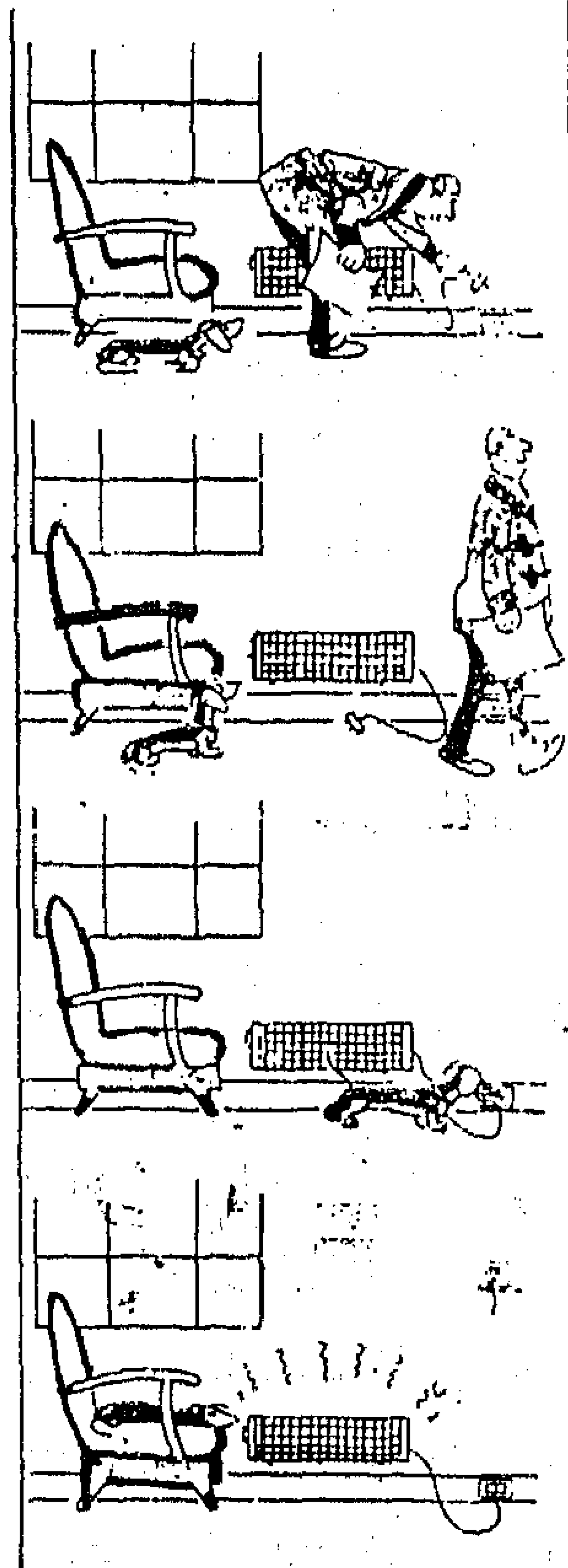
المرحلة الثانية : لم الفاقد وتنشيط القرارات القائمة وسد الثغرات والحث على زيادة ساعات العمل وعمل ربط ودي بين مواقع الانتاج ، والاستعانة بوسائل الاعلام للتوعية والارشاد وإثارة حماس أعضاء المشروع .

المرحلة الثالثة : إزالة مايسمى "صد النفس" الذى كان قائما لدى الرجال القادرين على العطاء بأن تعيد الي الوجوه ابتسامتها بمشاركة أصحاب الشأن المنتجين في القرارات والنظم الجديدة ، مع التنسيق مع مؤسسات لتعليم الأفراد سوق العمل بالعمالة المؤهلة المطلوبة .

كيف تبدأ المشروع :

* لا أعباء مالية جديدة للمشروع .
* تخصيص قطعة أرض أو استقطاع جزء من أحد المباني الحكومية وجزء من موظفيه وجزء من وسائل انتقاله ، مع استمرار حملها للأعباء المالية للمشروع .
* للقائمين بالمشروع الاتصال بالأجهزة المختلفة لطلب معاونتها .
* مقاومة الأصابع الشرسة المقاومة للمشروع .
* الأجهزة الحكومية مطالبة بتقديم قوائم تفصيلية للقائمين بالمشروع تبين فيها التصاريح والتراخيص والموافقات التي تقوم بمنحها كذلك بيان بالأوراق والمستندات المطلوبة من المواطنين .
* تجرى دراسة الأوراق والمستندات وتستبعد منها مالا لزوم له .
* يخصص عدد من التليفونات الي جانب تليفون شرطة النجدة للتبليغ عن آية مخالفة تقوم بها الأجهزة .

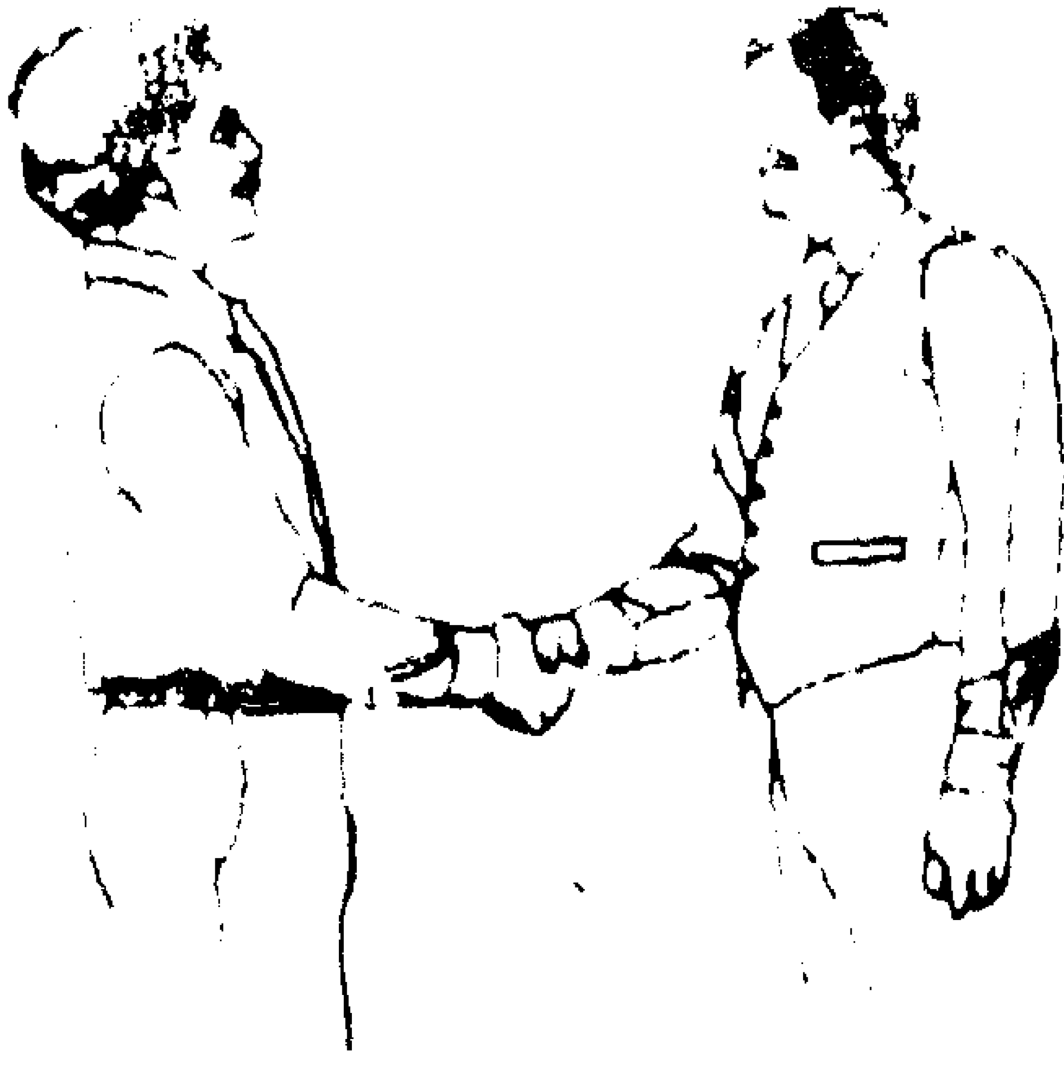
محمد كامل أحمد
مؤسسة مصانع موج بالقاهرة
والعاشر من رمضان



(١٦٨) أنا أصبو الى صديق ولكن ... أين لى بالنبيل من خلطائى .

٩

هل أنت اجتماعي ؟



١ ـ هل تحب مشاهدة الألعاب الجماعية أكثر من الألعاب الفردية ؟
أ ـ نعم (   ) .
ب ـ أحيانا (   ) .
جـ ـ لا (   ) .

٢ ـ في الاجتماعات التي تشارك فيها العمل ، هل ؟
أ ـ تقدم الآخرين (   ) .
ب ـ تجعلهم يقدمونك (   ) .
جـ ـ لا تفعل أ و ب (   ) .

٣ ـ عندما تكون مع الناس ، هل ؟
أ ـ تمارس الدور الذى يعجبهم (   ) .
ب ـ تمارس الدور المناسب والمطلوب منك
جـ ـ تكون الشخص المسيطر (   ) .

٤ ـ الى أى مدى يستمر جفاؤك للشخص الذى أساء اليك ؟
أ ـ لبضع دقائق ولا أحاسبه (   ) .
ب ـ ليس لفترة طويلة ، مع عدم احتفاظى بحقد له (   ) .
جـ ـ لفترة طويلة ، فلست أغفر الإساءة على الاطلاق (   ) .

٥ ـ عند اتخاذك لأحد القرارات الهامة في عملك ، هل ؟
أ ـ تعقد إجتماع مع كل المرؤوسين ، وتحبذ رأى الأغلبية المطلقة (   ) .
ب ـ تعقد إجتماع مع المرؤوسين المتصل عملهم بالقرار وتحبذ رأى الأغلبية (   )
جـ ـ لا تستشير أحدا منهم (   ) .

٦ ـ عند حديثك في الاجتماعات هل تستخدم الفكاهات ؟
أ ـ بكثرة ، بهدف جذب إنتباه الحاضرين لحديثك (   ) .
ب ـ بشكل معتدل ، كلما اقتضى الموقف والحديث ذلك (   ) .
جـ ـ لا أستخدمها على الإطلاق ، لأنها تقلل من هيبتى (   ) .

(١٦٩) ثلاثة محبوبة : الشجاعة - الحرية - التقوى .

١٠

٧ - إذا زارك أحد الأقارب أو الأصدقاء في عملك ، هل ؟
أ - تقوم بنفسك معه وتنهى له مصلحته
ب - تبدى ترحيبك به ، وتوصى الموظف المسئول بإنهاء مصلحته ( ) .
جـ - تتضايق لهذه الزيارة ( ) .
٨ - إذا لم تعطى لك الكلمة في أحد الاجتماعات ، هل ؟
أ - تطلب وتصر بإلحاح على الكلمة ( )
ب - تطلب الكلمة ( ) .
جـ - تترك الاجتماع وأنت مكتئب ومحيط
٩ - ارتكب أحد مرءوسيك خطأ ، هل ؟
أ - تتظاهر بأنك لم ترى الخطأ ، مع محاولة إفهامه بعدم تكرار ذلك ( )
ب - تتناقش معه لمعرفة أسباب الخطأ وكيفية علاجه ( ) .
جـ - تحوله للتحقيق مع توعده بالعقاب ( )
١٠ - أعلنت الشركة عن رحلة الى مدينة الاسماعيلية ، هل ؟
أ - تشترك فيها فورا بدون تردد ( )
ب - تشترك فيها إذا وجدت أنها فرصة طيبة للتعارف ( ) .
جـ - لا تشترك فيها وتفضل قضاء الأجازة في المنزل ( ) .

المفتــاح :

١ - أعط لكل إجابة أ ٥ درجات
٢ - أعط لكل إجابة ب ٣ درجات
٣ - أعط لكل إجابة جـ ١ درجة

تفســير العلاقــات :

١ - إذا حصلت على تقدير من ٥٠ - ٤٥ فأنت اجتماعى بشكل مبالغ فيه ، وسريع في تكوين العلاقات مع الآخرين ، قلل إندماجك مع الناس ، حتي لا تضيع وقتك وجهدك في القيل والقال .

٢ - إذا حصلت على تقدير ٤٤ - ٣٣ درجة فأنت من الطراز الاجتماعى الجيد ، وهذا أحد عوامل النجاح في الحياة وفي العمل .

٣ - إذا حصلت على أقل من ٣٣ درجة فأنت غير اجتماعى ، وتميل الى الانعزال والانطواء ، وتحتاج الى أن توسع دائرة معارفك .

إعداد : د . مدحت أبو النصر
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان

(١٧٠) كلاهما مدمر التوجس الشديد والغفلة .

١١

كيف نتفادى الخصخصة العمياء ؟

المقصود بالخصخصة العمياء هي تلك السياسة التي تفتقر إلى التقييم الصحيح لآثارها الايجابية والسلبية وبالذات التقييم الميداني للأداء الفعلي للشركات قبل خصخصتها .

الخصخصة العمياء نابعة من موقف أيديولوجي عقائدى معاديا للملكية العامة، تماما مثل الموقف الأيديولوجي الشيوعي أو الاشتراكي المعادى للملكية الخاصة إنها ترى أن المشكلة تكمن في الملكية وأن مجرد التحول إلي الملكية الفردية يعنى تحسن الأداء متجاهلين تماما أن القطاع الخاص يعاني كثيرا في بعض الأحيان والحالات من الادارة السيئة والأداء الهزيل .

معني ذلك أن التخصيصية أو التمليك الخاص إذا نظر إليها باعتبارها طريقا وحيدا وحتميا للإصلاح الاقتصادي لتصبح خطرا داهما على القطاع العام والأصول والممتلكات القومية أما إذا نظر اليها بإعتبارها خطوة تكاملية وليست بديلا منافسا ، مع برامج أخرى مثل تحسين الأداء كذلك تطوير نظم المعلومات وتقييم الأداء وتحسين نظم التحفيز وتناول المشروعات العامة حالة بحالة بحيث نستطيع أن نميز منهجيا وعن طريق التحليل الاقتصادى بين المشروعات التى تباع فورا وتلك التى تؤجل أو تطور لا تباع على الاطلاق .

بل إن المشروعات الخاسرة التى يقترح بيعها تيساءل البعض ... أليس من الممكن تحسينها وتجميلها بحيث تحقق سعرا أفضل ذلك عندما نبيع منزلا أو سيارة قديمة لنا .

أما الخصخصة النابهة فتعنى أن تكون واحدة ضمن حزمة مترابطة من سياسات الاصلاح تشمل أيضا :

* ترشيد نظام أولويات الخصخصة بحيث توضع معايير للتفرقة بين المشروعات الاستراتيجية والحيوية والتجارية التى يمكن التصرف فيها .

* إدخال نظام عقود الأداء بين المشروعات العامة والحكومية تعبيرا عن التزامات مبادلة يتم التفاوض بشأنها والاتفاق عليها .

* وضع نظام تحفيز فعال يركز على إطلاق المنافسة وتحسين الادارة وليس تغيير شكل الملكية .

علما بأن الواقع الاقتصادى يشير الى أن درجة الكفاءة مرتبطة أكثر بدرجة المنافسة أكثر من إرتباطها بالملكية ، وبالتالى يمكن أن نشجع المنافسة بدون الاطاحة بالمشروعات العامة الى أحضان القطاع الخاص وبالذات إذا كان القطاع الوطنى نفسه ضعيفا ويفتقر الى الخبرة .

كما تصبح سياسة الاصلاح أكثر فعالية حينما تسير المشروعات العامة عن طريق الادارة بالأهداف وليس بالاجراءات البيروقراطية والأوامر والتعليمات .

ومن الواضح أن سياسية الاصلاح الاقتصادى في مصر تأخذ بالعديد من هذه الأساليب والوسائل وهذا يفسر طابع التدريجية والتأنى في تحرير قطاع الأعمال العام .

على هذا النحو يتوازن الركب داخل عربة الاصلاح الاقتصادى حيث تأخذ الخصخصة العمياء " أو الخالصة " مكانها المناسب بجوار باقى الركاب الذين يستقلون السيارة ونبعدها عن عجلة القيادة حتي لا يصبح اقتصادنا تحت رحمة عربة طائشة تصطدم بالمائل والحائل والقائم والنائم من الشركات العامة .

وهكذا تسير عربة الاصلاح الاقتصادى في طريقها السليم .

(١٧١) من الحمق أن تقتر إ كنت تجهل لمن تدخر .

١٢

وداعا للمدير المستبد ؟

عزيزى نقدم لك خلاصة تجربة مدير ، حيث يقول :

تعودنا كرجال أعمال ومديرين علي التفكير في حدود ضيقة فمن خلال المدرسة والعمل غرس فينا الناصحون والمدرسون والأساتذة مفاهيما تقليدية مثل :

* لا حاجة لك الي المهارات السياسية طالما تنفذ عملك علي الوجه الأكمل .
* كلما تطورت أساليب الادارة كلما زادت فرصة نجاحها .
* لن يستمر الرؤساء المستبدون في بيئات العمل المعاصرة .

إن معظم اللغو الذى نتمسك به من المقولات الشهيرة في الادارة يهيئونا للفشل فما يصح في مناخ أعمال مزدهر لا يكون كذلك عند انعكاس الوضع . إن الكثير مما تسمعه ونقرؤه مدمر حتى في فترات الازدهار .

لقد تمرست في مجال الادارة لمدة ثلاثين عاما تقلبت فيها في مختلف الوظائف ، من رئيس لوردية عمال ليلية حتى منصب المدير العام التنفيذي لإحدى المؤسسات الكبرى في صناعة السيارات .

وقد أدركت منذ أيامي الأولى في الصناعة مدى التفاوت بين ما يقوله الناس وبين ما يفعلونه ، رأيت المديرين مرة بعد أخرى ينادون باتباع قواعد ذهنية ، ثم يطعنون زملاءهم في ظهورهم بلا رحمة ولاحظت أن كبار المديرين يحثون على الجودة بصوت جلي ، وبعدها يعودون إلى مكاتبهم وينسون الأمر برمته ، وشاهدت مديرين يأمرون مرؤسيهم بعمل شئ بينما هم ينفذون شيئا آخر .

لقد تعلمت وأصبحت قادرا على التفرقة بين الآراء المتعارف عليها وبين حقائق الحياة وأوفر لك الآن خبرة ثلاثين عاما في مجال الأعمال لتقرأها في ساعات ، كما أوفر لك أيضا العديد من خبرات الآخرين ، آملا أن يحقق ذلك مزيدا من الفهم حتى تتميز على منافسيك ولا جدال أن التقدم في هذا العالم يتطلب معرفتك لما يجدى ولما هو غير ذلك .

فإذا تجاهلت الواقع واهتممت بالآراء التقليدية . فأنا ضامن لك الخسارة . أما إذا برعت في التظاهر باتباعك الطرق المتعارف عليها بينما أنت تتبع فعلا واقع الأعمال . وبطريقة سلسلة فإنك ستتقدم بسرعة وستمارس عندئذ ما أسميه " الادارة المعاكسة " .

نقلا بتصرف عن خلاصات
Contration Management
Martlin R. Smith

بورصة الادارة

بلغ المرتب الشهري لرئيس مجلس إدارة أحد البنوك الكبري بمصر ٣٠٠٠ر٣٠ جنيه أى حوالى ٣٦٠٠٠ر٣٦ جنيه في السنة وهذا أمر يدعو الى السرور وعلامة صحية على تطور الادارة نحو مزيد من الاحتراف والمهارة فهل مزيد :

وللمقارنة فقد بلغ متوسط الرواتب والمكافآت في الشركات الأمريكية الكبري عام ١٩٩٢ لمدير القمة الواحد ٨٤ر٣ مليون دولار بالمقارنة بمتوسط قدره ٦٢ مليون دولار عام ١٩٨٠ وقد بلغت رواتب بعض مديرى القمة أرقاما فلكية حيث حصل مدير شركة المستشفيات الأمريكية وهو توماس فريست على ١٢٧ مليون دولار سنويا وهو ربما يمثل أعلى دخل عمل إداري على مستوي العالم .

أيضا (٥١ عام) Louis V. Gerstnav J R. وهو مدير IBM ثم مديرا لشركة American Express ثم مديرا لشركة أغذية وسجائر مرتبه السنوى ٢ مليون + ٥ر١ مليون حوافز بالاضافة الى ٥ مليون عند التعاقد

(١٧٢) ليس في قاع الحقيبة ما يمكن للمرء أن يقتصد ولكن عند فتحتها .

١٣

كيف تدير مشروعا صغيرا ؟

مفاجأة سارة تلك التى حملها الأهرام الاقتصادى حين قدم للشباب نماذج جاهزة من دراسات جدوى للمشروعات الصغيرة وهذه مبادرة جد رائعة لأنها تقدم العلم الذى ينفع الناس أو بالاحرى في تبسيط التكنولوجيا أى المعرفة التطبيقية والخبرة التقنية- التى تقوم على إتقان الأداء .

لذا قد يكون مفيدا أن أقدم مساهمة متواضعة من خلال عرض بعض الأفكار والمهارات والمبادئ الادارية لتسيير هذا النمط من المشروعات الصغيرة وسوف تكون البداية حول إختيار موقع المشروع .

هناك عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بأى مشروع من المشروعات الصغيرة ومنها :

* قرب موقع المشروع من الأسواق ومناطق الكثافة السكانية وربما الأهم القرب من فرص توزيع المنتج لصناعة مغذية أو مكملة في المدن الجديدة .

* قربه من وسائل النقل والمواصلات فمثلا إذا تم اختيار مشروع في أماكن صحراوية أو في مدن تم إنشاؤها حديثا لابد أن يكون هذا المشروع قريبا من وسائل النقل حتى يتسنى نقل المنتج بسهولة . إلى العميل النهائى أو الوسيط علي الأقل .

* توافر المرافق الرئيسية اللازمة لهذا المشروع في موقع إنشائه من مياه ، كهرباء وصرف صحى ... الخ .

* لابد من توافر الأيدى العاملة الماهرة قرب هذا الموقع ولا يتم نقلها من أماكن بعيدة حتى لا يتكلف المشروع نقل هذه العمالة على حساب نفقاته الخاصة .

* لابد أن يكون موقع هذا المشروع في أماكن آمنة حتى لا يتم السطو عليها ولا تتعرض للسرقات كما يفضل أن تكون في أماكن ملائمة صحيا وبيئيا .

* القرب من مصادر المواد الخام سواء فى الانتاج الزراعى أو الصناعى حتى نقلل من تكلفة النقل ونضمن التوريد وعدم الانقطاع

إن خبراء التنظيم يضعون أمام شباب رجال الأعمال ستة موارد رئيسية (تبدأ كل منها بحرف M باللغة الانجليزية) وهى الأسواق ، الأموال ، البشر ، المواد ، الآلات ، والادارة .

ومن ثم فإن مزج وتوليف هذه العوامل مجتمعة بطريقة اقتصادية وأسلوب رشيد عند تأسيس المشروع الصغير هو أول خطوة على الطريق لشبابنا .

نقلا عن د . السيد عليوه

الأهرام الاقتصادى ١٩٩٣/٣/١٨

(١٧٣) حب الجار واجب وحب النفس أوجب .

١٤

مميزات القائد [المدير]

إن القائد هو من يقود الناس ويوجههم ، وليس لدينا وصفة سحرية للقيادة ، إنها فن وصنعة وبداعة وموهبة وبعض الناس يولدون قادة والبعض الآخر يتعلمون القيادة .

مميزات القادة :

* القائد الشجاع .
* القائد الحقيقى سيحاول أن يبتدع أسلوبا مختلفا في العمل لمجرد أنه قد يكون الأسلوب الأفضل .
* القائد بعيد النظر : هو الذى يبدى الاهتمام بكل صغيرة وكبيرة فى الشركة وشغوف بالمعرفة .
* القائد يحب الناس : أفضل القياديين يهتمون بكل من يعمل معهم حيث يبدون إهتماما حقيقيا بكل ما يفعله الموظفون .
* القائد حاسم .
* القائد مستعد دائما لاتخاذ القرارات .
* القائد لبق ويحسن التقدير .

يجب أن يعمل بمقولة [إن أى نقد نوجهه للآخرين يجب أن نضعه في شطيرة من الخبز المضمخ بقليل من الاطراء] .

* القائد أولا وقبل كل شئ عادل . عند القيام بالتقييم أو توزيع العمل أو إصدار الترقيات .
* القائد أمين : الأمانة تقتضي مصارحة الرؤساء بما لا يريدون سماعه ومصارحة المرؤسين بحسناتهم ومساوئهم والمستوى الشخصي الإعتراف بالخطأ .
* القائد الطموح : يرمى الى التغيير والانطلاق بأقصى سرعة .
* القائد متواضع : القادة الأقوياء يتميزون بالقناعة والثقة في النفس والاعتراف بالخطأ
* القائد معلم : القائد بحاجة الى نقل المهارات القيادية الي معاونيه بالاضافة الى مهارات العمل ، وذلك لتنمية ثقتهم بنفسهم والطموح الحماسى .

نقلا عن :

الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال

ت : دايان بريسى

ترجمة نسيم الصمادى

(١٧٤) من يخش الرب فلن يخش أحدا بعده .

١٥

الإجهـــاد الإدارى

عزيزى ، نقدم لك لمحة سريعة عن الاجهاد والذى ظهر ضمن اهتمام مدرسة العلاقات الانسانية في مجال اهتمامها بالعاملين عند مستوى التشغيل ، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية :

س١ : ما المقصود بالاجهاد الادارى ؟

* الاجابة : أنه المقاومة أو التفاعل الداخلى لجسم مرن عندما يتعرض لقوى خارجية أو هو استجابة يتكيف بمقتضاها الفرد لمتطلبات تفرضها مؤثرات خارجية أو مؤقتة أو أى أحداث أخرى حيث تتأثر هذه الاستجابة بالخصائص المميزة للفرد ، وبالنظر الى المديرين فإنهم أكثر عرضه لمثل هذه التفاعلات وهو مايطلق عليه بالاكتئاب أو الضغوط النفسية للمديرين .

س٢ : ما مصادر الاجهاد الادارى ؟

* الاجابة : يمكن تلخيصها في سبعة مصادر أساسية هى :

- حدود الدور ومستوى السلطة - بيئة العمل - العلاقة مع الرؤساء - طبيعة العمل نفسه - العلاقة مع الزملاء - العوامل الشخصية للمدير - العادات والتقاليد .

س٣ : ما اعراض الاجهاد الادارى ؟

* الاجابة : يمكن تلخيصها في نوعين من الأعراض هما :

- الأعراض الفسيولوجية مثل الصداع وآلام الظهر .
- الأعراض النفسية مثل توتر الأعصاب .

س٤ : ما اهـم اساليب التغلب على الاجهاد الادارى ؟

* الاجابة : أساليب على الأجل القصير مثل :

- تحاشى المواقف التى تتطلب المواجهة المباشرة / عدم الهروب والانسحاب من المواقف المثيرة للإجهاد - التأثيرات على الآخرين فممن حولهم .

- أساليب على الأجل الطويل وتقسم الى:

(١٧٥) السرعة والندم أخ وأخت .

١٦

أساليب سيكلوجية : مثل ضبط النفس - تنمية المهارات الحسية - اكتساب عادات جديدة تساعد علي الاسترخاء .

أساليب تتصل بالعمل : مثل تخطيط وقت العمل - التخطيط للمستقبل الوظيفى - تقييم محتويات العمل .

أساليب شخصية مثل : ممارسة التمرينات الرياضية - تنظيم ميزانية المصروفات الشخصية .

أساليب تتصل بالعادات والتقاليد مثل :

* تحديد مدى الحاجة الى مساعدة الآخرين .
* التخطيط للمواقف التى تؤدى الى كسب صداقات جديدة .
* خلق المواقف التى يمكن من خلالها تأكيد وتنمية العلاقات الهامة الحالية .

مواقف مفاجئة

١ - لم تجد منزلك .
٢ - لم تجد سيارتك .
٣ - تجد نفسك مفصولا من عملك .

نقلا بتصرف عن :
د . متولى السيد متولى

(١٧٦) كل شئ يأتى من عند الله إلا الخوف منه .

١٧

إدارة الشـــركـة :

أ - العميـل يـديـر الشـركة

عزيزى المدير يسعدنا أن نقدم لك باكورة إحدى الدراسات التى أجريت بـ ٦٠ شركة والتى توضح نتائجها النظر الى العميل الذى يعتبر واضع الخطط الرئيسى للشركة وهو الأمر الذى لا غنى عنه في عالم ملئ بالمنافسة ومن ثم ينبغى التمسك بسبع ممارسات أساسية من شأنها تؤدى الى ارتباط العميل والشركة وهى :

اولا - أخلق الرؤية التي تحافظ علي العميل وذلك من خلال الاجابة على بعض التساؤلات مثل : ما نوع الشركة التي تكونها . وكيف ستبدوا الشركة بالنسبة للعملاء ... ماذا تريد أن يقول الناس عن أعمالنا ؟ ما أهم القيم بالنسبة لنا ؟ ... الى أى حـد تمثـل الرؤيـة اهتـمـامـات عـمـلائنا ؟ أين موقع كل شخص في هذه الرؤية المستقبلية .

ثانيا - إملأ أذنيك بكلام العميل من خلال الاستماع جيدا لما يقوله ووضع ملاحظاته حول أسلوب العمل في الاعتبارات وأن توفر له فرصة لإبداء رأيه .

ثالثا - تعلم من الناجحين : من خلال معرفة نقاط ضعفك ومواضع مشكلاتك وأسبابها ، وابحث عن الشركات التى تواجه مشكلات مماثلة لمشكلاتك ، ضع أهدافا واضحة قبل كل زيارة تقوم بها للشركات الناجحة ... حافظ على علاقتك بالشركة التى ساعدتك وأظهر لها وأنشر ما تعلمته في كل مكان بشركتك .

رابعا - وفر حرية خدمة العملاء من العاملين لديك وعلى الأخص ممن يحبون الآخرين وتعريف العاملين بما لهم وما عليهم ... درب العاملين على كيفية التعامل مع العملاء . اخلق البيئة التى تتضمن استمرار رضاء العملاء بالقدر الذى يساعد العاملين على تقديم خدمة ممتازة .

خامسا - حطم معوقات كسب رضا العميل من خلال تصميم سياسات ... وإجراءات العمل بحيث تراعى راحة العميل ... يجب أن يبلغ العاملون المسئولين بأية معوقات وإتاحة الفرصة لتقديم مقترحاتهم للتخلص منها ... توفير نظام للمراجعة الدائمة لنظم العمل وتطويره ... تشجيع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل ... الاهتمام بالتحفيز والتدريب .

(١٧٧) متى بدأ الثعلب في الوعظ فقدت دجاجتك .

١٨



إعداد عميد / جلال حلمى

نقلا عن خلاصات السنة الأولى

العدد الأول - أكتوبر ١٩٩٢

(١٧٨) إتقوا صولة الكريم إذا جاع واللئيم إذا شبع . { الإسـكندر }

١٩

٣ـ الجــــودة

الشرارة المنقذة للشركة

لم تكن المهمة شاقة حين قرر " لارى دينى " صاحب شركة " دين كون " بمدينة أوكلاهوما منذ تسع سنوات أن يعد برنامجا لإدارة الجودة الكلية لشركته التى تنتج معدات حقل البترول .

ووفقا لهذا البرنامج قام بإعداد وصف تسجيلى دقيق لخطوات أداء الأعمال المختلفة للشركة وسبب القيام بها في وثيقة مكتوبة ، وكانت وثيقة الثلاثين صفحة التى أعدت عام ١٩٨٣ قد تضاعفت عشر مرات بسبب إضافة تعريفات أدق لطرق الآداء الجيد .

واهتمام " دينى " المستمر ببعض الجودة في شركته مكنها من البقاء والازدهار ، وكان عدد موظفيه عند إعداد البرنامج ثلاثة أو أربعة وإرتفع الآن الى ١٣ موظفا . وتتبع الشركة الصغيرة من هذا النوع في العادة أسلوبا يقترب من أسلوب إدارة الجودة الكلية ، ويقوم علي الاهتمام بالمستهلك وإقامة اتصال مستمر بمن يتعاملون معها في دنيا الأعمال واليقظة القوية لأى نذر تنبئ بحدوث مشاكل ، وهى أسس ضرورية لبقاء ونجاح المشروع الصغير .

حين يشكو المستهلك :

لكن ، كثيرا ما تتخفف الشركات من التزامها بإدارة الجودة بعد نموها ونجاحها وزوال الدواعى الملحة للتشبث بالبقاء ، وتوجه انتباهها الى الداخل ، حيث الأكثر ملائمة وفاعلية لها ، بدلا من الحرص على تقديم الأجود للمستهلك ، فتأخذ المبيعات في الهبوط وتتزايد شكاوى المستهلكين وهنا تبدأ الشركات الصغيرة والمتوسطة في وضع برامج جودة كلية بصورة رسمية و وتجتهد بنجاح ... وبمشقة أيضا ... لالتقاط الشرارة الأولى التى ساعدتها على النمو من جديد واستعادة الدفعة القوية للبداية .

أما إذا ظلت الشركة الصغيرة التي تحولت الى شركة كبيرة قابضة على نفس الشرارة وواصلت برنامج إدارة الجودة الكلية الذى مارسته بصورة طبيعية في فترة الصغر ، فكل ما عليها هو أن تطبقه بانتباه وحرص ، كما يقول باتريك تونسيد مستشار الجودة .

وقد تمكن لارى من النجاح في مقاومة الانتكاس الاقتصادى في صناعة الطاقة بفضل استخدام برنامج الجودة الكلية ، حتى أن شركته منحت الجائزة القومية للمشروعات عام ١٩٩٢ عن مدينة أوكلاهوما .

كان لارى قد بدأ يعمل لحساب شركات أكبر عام ١٩٨١ بأوكلاهوما ، ثم استقل

(١٧٩) لا يقر المرء إلا بمن على شاكلته .

٢٠

بالعمل ، ودفعه إيمانه بحركة الجودة واعتبارها نوعا من الحماية لشركته الى تفضيل شراء المسبوكات اللازمة لمنتجاته بثمن غال عن سبكها بنفسه . وهذه القواعد التى وضعها لعمله منذ البداية منعت حدوث مشاكل كثيرة مستعصية .

منافسة الكبار :

وكانت شركته تصنع أساسا أدوات تستخدم في تثبيت الأنابيب عند وضعها في الفتحات والسمعة الطيبة عن جودة الانتاج مهمة لشركته ومثيلاتها حين لا يتسامحون لأقل خطأ . وحين دخلت السوق العالمية لتنافس الشركات الأكبر وتبيع منتجاتها لشركات متعددة الجنسية ، كان كسب الثقة التامة ضروريا ، ولم يكن يكفى أن تلتزم تماما بشروط التسليم وبالأسعار الأقل ، وإستطاع لارى أيضا بفضل برنامج الجودة أن يظهر للمتعاملين معه أنه على معرفة جيدة بما يعمله وأن يدلل على مصداقيته ، وكان أغلب مستهلكيه من الشركات الكبرى بينما كان أغلب مورديه من الشركات الصغري ، وقد نمى علاقته معها بنفس نمط شركات الجودة الكلية ، وبتعريفها جميعا أنها موضع تقييم دائم وبالالتزام بعلاقة الولاء في تعامله معها ، حتى أنه ظل يتعامل مع المسبك الرئيسى المورد له عام ١٩٨١ .

وقد لا تعتبر " دين كون " شركة لإدارة الجودة الكلية رغم كل الخصائص المتوافرة لديها منها ، لعدم أخذها بكل العناصر التي تتطلبها خطة منهجية شاملة للجودة ، مثل عدم اهتمامها بتفويض السلطة للعاملين أو بالعمل الفعال كفريق.

ولب الموضوع هنا ، هو أن على الشركة الصغيرة التي يواتيها استخدام إدارة الجودة الكلية بصورة طبيعية منذ البداية أن تنتقل بحرص إلى إدارة جودة كلية رسمية وشاملة بقدر ما تحتاج إليه وبما يحقق لها الفائدة الأكثر .

نقلا عن : نبيل قاسم
١٩٩٣/٤/١٢

حقوق المستهلك من يحميها ؟

* حقه في الأسعار العادلة .
* حقه في الشراء بحرية ودون تحفظ .
* حقه في الحصول على المعلومات السليمة عن السلع .
* حقه في أن يستمع الى وجهة نظره والى شكواه .
* حقه في التعويض عن الأضرار حال وقوعها عليه .

(١٨٠) عيون المخادع مملوءة بالدموع .

٢١

٣ - لا تخسر مليونا لتوفر حفنة قروش ... كيف ؟

أوجد حضارة الخدمة يتطلب قيام هذا النوع من الحضارة في شركة ما نظاما ، لكن لا داعى لأن يتسم بالشدة والصرامه .

ما الذى يجب عليك عمله حين تسمع أحد الموظفين يقول لأحد الزبائن مامعناه ، ليس هذا إختصاصى ؟ أولا ، عليك بإنقاذ الزبون فورا سارعا اليه وبادره بالقول : هذا اختصاصى فما الذى أستطيع أن أعمله لكي أريحك ؟ أطلب من الموظف الذى قال " ليس هذا اختصاصى " أن يبقى جانبك بينما تعملان من أجل إراحة الزبون . قليلة هذه الشركات التى تفرض أنظمة وقوانين في هذا المجال . كما تعلم هذا يرتب على الموظفين القيام بثلاث أمور مع كل زبون وهى ، الوقوف والابتسامة لدى دخول الزبون إلى المتجر وقف التحدث على الهاتف فى أسرع وقت ممكن ، توجيه سؤالين لا صلة لهما بالأثاث على سبيل المثال الى الزبون .

تنبه الى أهمية الحفز وحيويته ، متذكرا أن أفضل أشكال التقدير هى التعويض المالى لكن ، من المدهش أن نرى عددا كبيرا من الشركات يخشى تطبيق مبدأ العمولة على رجال المبيعات فيها .

حين تزور أو تنوي أن تزور ورشة العمل في شركتك . لا تعلن عن قدومك ، إذهب في سيارة عادية وحاول إيقافها في أماكن توقف سيارات الزبائن ، أدخل متجرك أو مصنعك وأنت تفكر بطريقة الزبون .



التزم الشدة والصرامة ، سأل المستشار ولتر جير أحد رجال الأعمال الناجحين عن سر نجاحه .

أجابه " إنى أتعامل مع الزبائن الذين لا يريد أحد أن يتعامل معهم ، إنى أخالف القاعدة وأستقبل الزبائن الذين يكثرون من التذمر والذين لا يعربون أبدا عن رضاهم واقتناعهم ... وعندما يدخلون الى شركتى يعربون عن تقديرهم للخدمة الجيدة التى يحصلون عليها ، وهم الذين يعرفون قيمة هذه الخدمة لذا يلازمونها على الدوام . بدورهم ، يعلم أصدقاؤهم صعوبة إرضاء هؤلاء الأفراد لذا يميلون الى اللحاق بهم .

نقلا بتصرف عن الاداري
أبريل ١٩٩١ - المجلد ١٧ - العدد ٤

(١٨١) ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب { قرآن كريم }

٢٢

دعامات القيادة

من الدروس المستفادة من حرب الخليج الأخيرة ... ظهور فلسفة خاصة بالقيادة الادارية والتي تعد نموذجا للتوازن السليم بين المرونة والصرامة ... هذا التوازن استند إللى دعامات ثمانى أساسية هى :

* إعرف ذاتك وإعمل على إنمائها ، وذلك من خلال خلق الوقت الذى يلزمك لكى تعرف نفسك ... مع إكتساب لياقة بدنية وحافظ عليها .

* اجعل الناس يعرفونك من خلال تعلم واتقان فن الاتصال بالآخرين والتواصل معهم وإتقن لغة الجسم وما تعنيه الاشارات والايماءات ، وإستخدام أساليب التوجيه والتوصية ولا تهمل المرح . مارس الادارة بالتجوال . حافظ على المعاشرة الاجتماعية إحسن إدارة الوقت .

* إعرف ما أنت بسبيله من خلال ، تحديد المهمة جيدا وبوضوح واعمل بهمه ، كون لنفسك رؤية للمستقبل وترجمها الى أهداف وترجم الأهداف الى موارد لازمة ولابد من تدبيرها ... إخلق قوة دافعة يصعب إيقافها ، تجنب كثرة التغيير ، كن قدوة فسوف يقلدك المرؤوسون شئت أم لم تشأ .

* إعمل على إنماء مرؤسيك ودعمهم وتطويرهم من خلال التدريب والتحفيز وتشجيع تعدد المواهب .

* كون أدواتك واعمل علي إنماء فاعليتها من خلال حسن استخدام النشرات الدورية والملصقات ... الاجتماعات الواقفة الاجتماعات الجالسة ... الدعوة الى مكتبك وعلي الأخص لصغار مرؤسيك .

* أحسن استخدام هذه الأدوات : أحسن المرئيات في أحاديثك ، توقع ما سيقع وتخلص من عدم الوثوق وغموض الأوضاع

* طور نفسك ... كن كميا في قياسك ... إستمع لمن ينتقدونك ومرة أخرى تجول ... كن على استعداد لأن تتغير طبقا لذلك .

* ضع لنفسك نظاما يناسبك أنت وأسلوبا في الادارة يتفق مع ظروفك صحيح أن المبادئ واحدة ولكن قيادة خمسين فرد لا تتشابه في كل شئ مع قيادة خمسين ألفا .

نقلا بتصرف عن

خلاصــــات

(السنة الأولى - العدد الثانى

نوفمبر ١٩٩٢)

(١٨٢) إذا استبدت اللذة بالإنسان حكمته وأطارت له صوابه .

٢٣

تحليل القرار

عزيزى المدير :

القرار عبارة عن الاختيار من بين البدائل لإنجاز شئ معين . لكن الاختيار بين البدائل ليس سهلا . لأن عملية الاختيار تعني أحسن ما يمكن عمله بأقل التكاليف وأكثرها نفعا لهذا . ففى حالة ما إذا كانت المشكلة بسيطة فإنه يمكن حلها في بضع دقائق لكن إذا كانت المشكلة معقدة وتتضمن جوانب متعددة ماذا تفعل ؟ عليك بعدم الاهتمام بجميع الجوانب لأن ذلك خطأ لذلك يجب وضع أسلوب منظم للتعامل أو التصرف ، هناك ثلاث أساليب يجب اتباعها أهمها :

* التصرف المؤقت وهو أول تصرف يقوم به المدير متمثلا في السماح بإعطاء وقت لتحديد وتحليل المشكلة ومعرفة أسبابها وهو ما يسمي " تصرف وقف الفجوة " وهو تصرف مكلف لكن يجب اتخاذه ، وذلك حسب درجة خطورة المشكلة .

* تصرف التكييف : ويقوم به المدير وبعد أن يتم التعرف على المشكلة وأسبابها ينبغى أن يتكيف على أن هناك مشكلة ومن ثم يجب عدم التعامل معها وهذا التصرف أكثر جدوى من تصرف التصحيح في بعض الحالات .

* تصرف التصحيح وهو أكثر الأساليب جدوى في حل المشكلة فهو يقوم على تصحيح الأسباب المؤدية للمشكلة من خلال تحديد الأسباب الحقيقية والمؤثرة على المشكلة .

إن أى تصرف يختاره المدير يعتبر اتخاذ قرار ومع ذلك فإن أى تصرف من التصرفات الثلاثة المذكورة يخضع بدوره لمجموعة من المحددات :

* وضع الأهداف التى يراد الاختيار بينها بمعنى أن تحديدها يجب أن يكون على حسب العائد الأكبر والنتائج المتوقعة من القرار والموارد المتوفرة .

* ترتيب الأهداف من حيث : هدف يجب حدوثة أو تحقيقه ومن ثم يجب ترتيبها حسب أهميتها وأيضا تكلفتها أى أن ترتيبها على حسب وزن كل هدف .

* وضع البدائل للاختيار ... وهذا يتطلب تحليل كل بديل بتعقل من خلال معرفة البدائل التى يجب البحث عنها والبدائل الجاهزة للتنفيذ .

* تقدير البدائل ، وذلك بأسلوب منظم من خلال معرفة الأهداف التى يجب تنفيذها والأهداف المرغوبة وقدرة كل بديل على تحقيقها .

(١٨٣) لكى تتعلم كيف تؤكل الكتف عليك أن تتمكن من كل الجسد أولا .

٢٤

* اختيار أفضل البدائل يعتبر قرار تجريبى هو البديل الذى يحصل على أعلى وزن في الأداء ويتم اختياره للتنفيذ لكنه ليس بالضرورة أحسن البدائل .

* تقييم العواقب المعاكسة للقرار التجريبى : ينبغى على المدير معرفة تأثير البدائل علي الأشياء الأخرى ... لذلك يجب أن يكون هناك نظرة مستقبلية في مدى هذا التأثير .

* السيطرة على مؤثرات القرار النهائي عن طريق توقع حدوث عواقب معاكسة والتى تصبح مشكلة جديدة ... لذلك يجب التعرف عليها ومتابعتها .



نقلا عن :

The Rational Manager Charlos H. Kepner Benjamin B. Tregl .

(١٨٤) لا يهضم اللذة غير آكلها .

٢٥

كيف يتخذ ... الرئيس مبارك قراراته ؟

يتميز عهد الرئيس مبارك باتساع مساحة حرية الفكر والرأى ، وتحولها من مجرد هامش ضيق الى قاعدة عريضة . وقد يسمح هذا للكتاب والمحللين بمناقشة أسلوب الرئيس مبارك في اتخاذ القرار وتصريف الأمور . تذكر على سبيل المثال ما كتبه د . حسن نافعه في جريدة الأهالى وما قاله الصحفى مرسى عطا الله في الأهرام (١٩٩٣/٦/٣) غير الانتقادات الحادة لصحف المعارضة بالاضافة الى التحليلات في الصحافة الأجنبية (أروبيس ربيع ١٩٨٦) كذلك رسالة عبد المنعم عمارة عن تأثير المديونية الخارجية على القرار السياسى (للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية) التى نوقشت فى ٢٨ يونيو ١٩٩٣ .

وقد ترتب على تلك المناقشات الواسعة لطريقة الرئيس مبارك أن يأت واضحا اختلاف أسلوب الحاكم في الجمهورية والاعتدال في التقرير والتدريج في معالجة الأمور ، على عكس المنهج الثوري في عهد الرئيس عبدالناصر أو العلاج بالصدمة في عهد الرئيس السادات .

ولا جدال في أن فهم أسلوب الرئيس مبارك في الادارة وطريقته في تسيير دفة الحكم هو حق مشاع لجميع المواطنين ، فكل قرارات الرئيس تمس شئون حياتنا صغارا وكبارا فقراء وأغنياء حاضرنا ومستقبلنا .

بل أن هذا الفهم يساعدنا أكثر في مساندة الرئيس لإنجاز المهام الطموحة المطلوبة لشعبنا ، وهذا هو ... في تقديرى ... بالتأييد الحقيقى والمبايعة العصرية للرئيس مبارك ونحن على أعتاب التجديد لفترة رئاسة ثالثة .

بالطبع لا أدعى لنفسى قدرة غير عادية على فهم وشرح أسلوب الرئيس ، فلم يسعدنى الحظ بالعمل قريبا من دوائر الحكم والسياسة في بلادنا . ولكن هذا الوضع قد يتيح للمراقب من بعيد أن يدون ملاحظاته وأن يرصد حالة المناخ العام دون أن يغرق في تفاصيل الطقس اليومى للإدارة .

لم يدفعنى في الخوض في هذا الموضوع الحساس والشائك طموح سياسى أو مشاغبات حزبية وإنما حفزنى لذلك أمران :

الأول : اهتمام علمي مهنى ... بحكم التخصص العلمى ... بتحليل السياسة العامة وطريقة صنعها وتنفيذها .

الثاني : تقديم بدائل أفضل ... فى نظرى لمبايعة الرئيس بدلا من ذلك الأسلوب التقليدى التى تطالعنا به الصحف والهيئات .

قد يكون من الصعب اكتشاف آلية التفكير والشعور والعمل بالنسبة للأشخاص العاديين ولكنها تصبح أصعب بالنسبة لرجل الدولة الذى تحاط أعماله بالكثير من السرية والكتمان .

(١٨٥) " وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون ... " { قرآن كريم }

إلا أن تطور نظم الحكم وثورة الاتصال الجماهيرى أزال هذه الصعوبات فقد أصبحت نتائج قرارات رؤساء الدول ثمارا فى أيدى الجميع ... بحلوها ومرها ... ومعروضة في الأسواق تحت وهج أجهزة الاعلام الأمر الذى وضعها في متناول المناقشة والنقد والتحليل .

عموما فقد قدم لنا التطور العلمى لتحليل السياسات ثلاثة مناهج :

* منهج وصفى .
* منهج تقييمى .
* منهج علاجى .

ونحن هنا لن نستخدم المنهجين الأخيرين التقييمى والعلاجي الارشادى فهو فوق طاقتنا وليس في نيتنا الخوض فيه .

المنهج العملى الذى سوف نستخدمه هو المنهج الوصفى التحليلى حيث أن أقصى طموحنا هو وصف الآلية التى تتم خلالها قرارات مؤسسة الرياسة تلك القرارات التى تؤثر على مصير ومعيشة الملايين .

ويمكن فهم طريقة الرئيس مبارك في إتخاذ القرارات من خلال تحليل ثلاثة أبعاد : البيئة المحيطة ، شخصية صانع القرار ، إدراك الرئيس للقضايا محل الاهتمام .

من حيث البيئة المحيطة بصانع القرار فإننا نلاحظ أنها تمثل مجموعة من العوامل الدولية والاقليمية والداخلية الضاغطة التي تقتضى من الرئيس جهدا للمقاومة ومعاناة من أجل التوفيق بين الاعتبارات المتضاربة والأهداف المتزاحمة .

ومن حيث الشخصية نابع عما نعرفه من تاريخ الرئيس أنه بحكم مهنته السابقة كضابط طيار أنه درج على ضرورة اتخاذ القرار الصائب القائم على دقة الحساب وفى التوقيت المناسب مع تقليل احتمالات الخطأ والمخاطرة الى أدنى درجة .

ومن حيث إدراك الرئيس للقضايا التي يواجهها فانه يتم عبر مصفاة دقيقة من المعلومات والتقديرات من مصادر متعددة ومصالح متباينة مع الاستماع الجيد لمختلف الآراء ورحابة الصدر خلال الاتصال المباشر بقادة الرأى ومختلف المواطنين والجماهير العريضة .

وقد ركزت بعض المصادر الأجنبية في تحليلها لأسلوب اتخاذ القرار عند الرئيس مبارك علي ثلاث سمات :

* التأنى في اتخاذ القرار
* البعد عن المخاطرة .
* التدرج في التنفيذ .

ويؤكد الرئيس مبارك (من واقع خطبه وأحاديثه الصحفية) على تمسكه بتقصى الحقائق والاستناد الي المعلومات والتشاور مع مختلف المصادر المعنية ... وهذه أحد ركائز ديمقراطية الحكم وصنع القرار ولكن هل من مزيد ؟

د . السيد عليوه

(١٨٦) بيت بلا نار كجسد بلا دم .

٢٧

حـــديـث فـي القمـــة

حين نلتقي معهم فوق القمة
نستنشق عبير الخبرة ورحيق التجربة



الأمير سلطان بن عبد العزيز : مهمتنا إعادة البيئة في الخليج إلى حالتها السابقة.

في مقابلة خاصة أجرتها مجلة "الرجل" مع الأمير سلطان بن عبد العزيز دار هذا الحوار عن البيئة في منطقة الخليج ، وفيما يلي مقتطفات من هذا الحوار :

المجلة : كيف نشأت اللجنة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ؟

الأمير : نشأت هذه الهيئة بالتعاون مع الدوائر الحكومية المعنية للعمل على صيانة تراث السعودية الغنى بالنباتات والحيوانات البرية والحفاظ على البيئات الطبيعية التى تعيش وتنمو فيها .

المجلة : ما هى الأخطار الرئيسية التى تهدد البيئة في السعودية .

الأمير : أبرز الأضرار عندنا تشبه مثيلاتها في كثير من البلدان والتى لا تقدر فيها الموارد البرية حق قدرها والتى صارت الآن نادرة ولابد من الاقتصاد في استهلاكها .

المجلة : ماهى أهم مؤثرات حرب الخليج على بيئة الحياة البرية في السعودية ، أو في شبه الجزيرة العربية إجمالا ؟

الأمير : لعل الأضرار التي ألحقتها حرب الخليج بمناطقنا البحرية والساحلية هى بفعل التلوث النفطى الناشئ عن حرب الخليج .

المجلة : ما الذى حدا بسموكم إلى العمل في مجال حماية البيئة ؟

الأمير : إننى من موقع المسئولية في المملكة العربية السعودية أؤمن إيمانا كاملا بأن المحافظة على البيئة تعد من صميم جهود التنمية الهادفة إلى الابقاء على خيرات الأرض لسد احتياجات الحاضر والمستقبل وهذه المسئولية نحملها لصالح الأجيال القادمة .

(١٨٧) لو مات ضمير الإنسان – فقد مات ألذ ما فيه .

٢٨

المجلة : ماموقف الدين من هذه الناحية ؟

الأمير : إن الشرائع الإسلامية تضع مبادئ سليمة جيدة جدا للمحافظة على البيئات الطبيعية ، وذلك باعتبار الإنسان مجرد خليفة على سائر الكائنات الحية في بيئته .

المجلة : ألا ينبغى أن تكون قضية البيئة جزءا من النظام العالمى الجديد ؟

الأمير : لاشك أن البعد البيئ يشكل أحد الأركان الأساسية للنظام العالمي الجديد ولضمان فاعلية هذا التعامل ينبغى ربط المسائل البيئية بمشكلات التنمية المستمرة وتقدم العون للبلدان المحتاجة والمحافظة علي سلامة أنظمة التجارة الدولية ومراعاة أن التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومكافحة الفقر هما قضيتان رئيسيتان على سلم الأولويات الملحة في البلدان النامية .

المجلة : إننا نعيش وسط أكثر التنبؤات تشاؤما حيث يتكهن العلماد وخبراء البيئة بمستقبل مظلم جدا ... فهل لا تزال ثمة باقرة أمل ؟

الأمير : أننى متفائل بأن الجنس البشري الذى اجتاز كثيرا من التحديات سوف يجتاز هذه المحنة أيضا إن شاء الله وفي نفس الوقت لايسعنا أن نلزم جانب السلبية بل علينا أن نتخذ الاجراءات الكفيلة لضمان مستقبل المجتمع الانسانى وهذه غاية الحياة كلها ... أن نعيش يومنا وتعمل لغدنا من أجل أنفسنا وللأجيال القادمة ... ومع التناقض السريع في الموارد المتجددة سوف يتيقن علينا أن نولى اهتماما متزايد للاستثمار الصحيح في هذه المعوقات التى تحيل حياتنا في العالم .

نقلا بتصرف عن مجلة الرجل

يوليو ١٩٩٢

(١٨٨) تزوج وعش سعيدا - تزوج فعل أمر - وعش سعيدا فعل مضحك .

مكتبة القرار

إسم الكتاب : رواد الصناعة .
المؤلف : د. علي عبدالعزيز سليمان .
الناشر : عالم الكتب - القاهرة .

يتكون الكتاب من ثمانية عشر فصلاً موزعة على ثلاثة أبواب ... يتضمن الأول رجل الصناعة ودوره في التنمية ، والثاني ملف نماذج رواد الصناعة المصرية ، والباب الثالث يتناول حصاد العمل ... وفيما يلي عرض موجز للموضوعات الواردة به .

بداية يوضح المؤلف في المقدمة أن ما يتضمنه هذا الكتاب هو الاجابة على الأسئلة المحورية هذه : من هو رجل الصناعة ؟ ما دوره ؟ ماالذى يحركه ؟ كيف ينجح ؟

١- رجل الصناعة المصرى من هو ؟

بداية يشير المؤلف الى الخلط الكبير بين رجل الصناعة الذى يعتبر العنصر المحرك لعملية التنمية ورجل الأعمال وقد أصبح هذا اللفظ الأخير لفظا جامعا يشمل كل شئ من صاحب رأس المال الى المدير الصناعى الى المضارب بالأراضى الى المروج التقليدى أو الوكيل التجارى . لكن خبرة الدول المتقدمة أظهرت أن التنمية الاقتصادية تقوم على أكتاف مجموعة من رواد الصناعة أو المنظمين الذين يتميزون بالابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة ومعرفتهم بالمنتج وإذا طبقنا ذلك على مصر فسنجد أن المنظم الصناعى المصرى هو ظاهرة جديدة نسبيا وإن كان الحديث عن رواد الصناعة في مصر يعود على محاولة محمد علي لتصنيع مصر لكنها قابلتها العديد من العقبات مثل تحجيم الجيش المصرى الذى كان المستهلك الرئيسى للصناعات الجديدة ... وغيرها الى أن ظهرت مجموعة من الرواد مثل طلعت حرب ورشيد ياسين وأحمد عبود ... الخ . ولقد تمكنوا من أن يخلقوا لمصر قاعدة صناعية حديثة في ظروف حرب ضارية ليس مع المستعمر ومصالحه بل أيضا مع تقاليد المجتمع المصري ذاته .

أما بعد الثورة عام ١٩٥٢ فقد سعت حكومة الثورة الى طمأنة المجتمع الصناعي آنذاك من خلال صدور مجموعة من القوانين التي تشجع المصريين على الاستثمار ، بالاضافة الى الدخول مع القطاع الخاص في إنشاء عدد من الصناعات الأساسية ، مع تمصير الاقتصاد وتزايد دور الدولة في إنشاء العديد من الشركات الصناعية والأخذ بالمنهج الاشتراكي إلا أن هذا لا ينفي دور الأفراد فقد أثبتت تجربة الستينات أن ترجمة أهداف الخطة الطموحة في مجال الصناعة تعتمد في المقام الأول على مجموعة من القدرات الإدارية الفذة . والى جانب هؤلاء المديرين المنظمين في القطاع العام ظهرت بعض رواد الرأسمالية الوطنية . وفي عهد الانفتاح فإن المنصف يجد الكثير من الصناعات والأقطار المبتكرة التي دخلت السوق المصرى خلال السنوات الخمس عشر الأخيرة .

٢ـ أسرار النجاح في الإدارة المصرية :

يتناول المؤلف ما ورد من نقاش في الندوة التي عقدها " الأهرام الاقتصادى " عام ١٩٨٧ والتى حضرها نخبة من رواد الصناعة وقد انصبت على محاولة الاتفاق على معيار لقياس نجاح الشركات الصناعية ثم تطرق الى أهداف رجل الصناعة المصري في القطاع العام والخاص، ثم انتقل الحديث إلى أساليب الادارة وتفويض السلطات وتدريب الكوادر الادارية ودور المدير الناجح في خلق روح العائلة وروح الفريق ... ولم يخل الحديث من نقد للقيود والمعوقات التى تعترض رجل الصناعة المصرى مثل عدم وضوح الخطة أو التدخل في إدارته من جانب الهيئات العامة ووزارة الصناعة . وقيود وقوانين العمل ...ومع ذلك اتفق الجميع على أ المدير الناجح هو القادر على تخطى العقبات وعلى تحقيق الأهداف بالرغم من الصعوبات وإنتهت الندوة إلى زيادة تشجيع الصناعة والحاجة الى الاعلام من الصناعة المصرية الناجحة .

٣ـ ملف نماذج رواد الصناعة :

يتناول المؤلف في الباب الثاني ملف نماذج رواد الصناعة المصرية أمثال طلعت حرب (١٨٦٧ - ١٩٤١) الذي برع في مزج الأولويات القومية للمجتمع مع أهداف رجل الصناعة وطموحات رجل الأعمال الى جانب خلقه لقطاع صناعي ومالى كامل ، ثم جاء بعده الوريث " المهندس روبير نسيم خضنى والذى سمى بنساج داخل غرفة البداية الحقيقية والجديدة التى ظهرت أوائل عام ١٩٦٨ بشراء ثلاثة مصانع وبدأت معها رحلة طويلة من التنظيم والتطوير . ومع بداية الانفتاح بدأت مرحلة أخرى من تنظيم العمل والتوسع إلى أن تم إنشاء مصنع العاشر من رمضان للتجهيز . وفى مجال الحديد والصلب يشير المؤلف إلى لقائه مع عدد رواد هذه الصناعة وقد إستعرضوا جهود إنشائها قبل وبعد ثورة ١٩٥٢ والتى جاءت نتيجة توافر عنصر الشجاعة في إتخاذ القرار واتخاذ الخطوات الجريئة الأولى ... ثم يتم اللقاء مع الوزير العالم " د . محمد السيد الفرورى " كأبرز رؤساء شركات القطاع العام في مجال الغزل والنسيج . وبعد استعراض مشوار جهده وكفاحه يشير الي عوامل النجاح ثم يشير إلى مستقبل الصناعة في مصر الذى يتسم بالتفاؤل ولكن بشرط تحقق أو توافر مجموعة من الشروط .

ضرورة الديمقراطية يبدأ من مؤسسة القيادة . وفي لقاء مع رب العائلة الأستاذ صلاح محمد محمود رئيس مصانع ومحلات الأجذية المشهورة يشير الى مشواره وجهده منذ عام ١٩٥٢ وقد استندت علاقته في العمل بفتح الباب منعا للتلاعب والتصرفات الخطأ . أما بخصوص الجو العام للأعمال والوضع الإقتصادى الحالى فيشير الي جهود جمعية رجال الأعمال ويطالب بأن يكون هناك واقعية واقتصاد في تكاليف المصانع وتلافى البذخ والتقصير ، ثم تطرق اللقاء مع المدير المناضل د . زكريا جاد رئيس شركة النيل للأدوية سابقا وبعد استعراض نشأته وبعض الصفات التي يتحلى بها مثل الطيبة الزائدة

(١٩٠) رأى الأطفال ما يسمعونه في البيئة .

٣١

والتفاؤل يشير سيادته الى أن أهم عامل في تقدير الادارة الناجحة هو تيسير الاتصال والتواصل وإعطاء الأمان للجميع واللقاء مع العاملين باستمرار وربطهم بأهداف الشركة وعلي أن تكون شخصيتك مقبولة لديهم .

وفى الفصل العاشر يتناول المؤلف تجربة "الصناعى الدولى " والأستاذ جلال الزربة المساهم الأكبر في شركة النيل للملابس ويشير الى أن سر النجاح يكمن في روح الفريق كما يجب أن تحدد لنفسك منذ البداية ماذا تريد ، وعند تكوين فريق العمل عليك أن تراعى التوافق الشخصي وأن تركز على النواحي الايجابية حيث أن كل فرد فيه نقطة ضعف ونقطة قوة ، وكذلك عمل مراجعة مستمرة لتقييم موقفك وكذلك فإن تحلي روح الفريق بالاصرار علي تحقيق شئ ما من خلال خطة كبيرة أحد عوامل النجاح وينتهى إلى رأيه في المستقبل الصناعى في مصر ويري أن مؤشر النجاح فيها هو التصدير ، بعدها ينتقل المؤلف خلال الفصل الحادى عشر الى دينامو صناعة السيارات الدكتور عادل جزارين وقد أوضح أسلوبه فى الادارة فى القضاء على الصراعات الداخلية وتحسين سمعة الشركة في الخارج وبالنسبة لمستقبل الصناعة في مصر فإنه متفائل ويري أن في الفترة القادمة سيحدث تركيز على صناعات تثبت جدواها مما يزيد فرص التصدير من جديد مع شرط أن تخف الحكومة يدها أكثر ثم يشير المؤلف إلى الانسان الفنان " الكيميائى طاهر بشر مصطفى " رئيس مجلس إدارة مطابع محرم الصناعية والذى ركز على نظام الحوافز مع ضرورة الأخذ بالنفس الطويل والصبر والتفاعل مع العمال ويري أن مستقبل الصناعة في مصر يتطلب لنجاحها وضع نظام دقيق متكامل يوقظ كل حوافز الانتاج في الانسان ، وفى الفصل الثالث عشر يتطرق المؤلف الى المصري الحمول المهندس الكيميائى فتحى الفقي صاحب الخبرة في إدارة شركة النقل والمهندس حيث يشير الي سر نجاحه وهو علاقته الممتازة بالعمال مع ضرورة توافر الرغبة الشخصية في العمل وحتمية وجود الانتماء وأن المعرفة هى السر الوحيد لتحقيق الأهداف وإنجاز المستحيلات .

بعده يتم اللقاء مع " لاعب الفريق " الكيميائى منير عز الدين الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة ولتكس وحول أسلوبه في الادارة يرى أنه توجد قيمة كبيرة يجب الحرص عليها وهى أن تعطى الفرصة والاختصاصات كاملة لمن يعمل معك وضرورة احترام الكبير، وبالنسبة للمستقبل الصناعى فيرى أنها لازمة جدا لمصر ويشير إلى وجود عقبات أمامها فالقطاع الخاص لا يستطيع اتخاذ قرارات كبيرة كما لا توجد ثقة واطمئنان ووضوح رؤية

(١٩١) أصدقاء المحنة عمرهم طويل - أصدقاء المواكب عمرهم كأعمار الزهور .

٣٢

وإمكانيات كذلك وجود صعوبات في المنافسة الخارجية للتصدير ... وعندما يأتى الفصل الخامس عشر يلتقى المؤلف مع "العصامى" المهندس نبيه برزى رئيس مجلس إدارة عدد من الشركات الناجحة في صناعة الملابس الجاهزة والأغذية والحلويات والتعبئة والتغليف ويسأل سؤلا لماذا نجحت ؟ لا يحب الجلوس على مكتب ولا يحب الشغل على الورق ويرى أن الصناعة الناجحة هى التى لا تكون أسعارها غالية . وفي الفصل السادس عشر يتم التعرف على رجل الأعمال والمصارف الأستاذ فؤاد سلطان وزير السياحة والطيران المدني وعقيدته في النجاح هو خلق روح الفريق وليس العمل الفردى وبالنسبة للمستقبل الاقتصادى لمصر فيشير رغم وجود العديد من المشاكل فإنه متفائل لأن عندنا مقومات بشرية ممتازة والتقدم أساسه العنصر البشرى مع ضرورة وجود سياسة اقتصادية واجتماعية لاستخدامه للإنتاج وليس للاستهلاك . كما نملك موقع جغرافى وسط دول غنية إذا أقنعتها سنوفر عندنا عنصرى رأس المال والعمل وهما أساس قاعدة الانتاج السليمة الى جانب تكامل السوق مما يضمن نجاح المشروع ، ويعالج المؤلف في الفصل السابع عشر إلى بساطة البطولة وقائدها الأستاذ مشهور أحمد مشهور رئيس هيئة قناة السويس السابق الذى يؤكد على عدم الاستهانة بقدرات السوق المصرى وهو خبرة من عام ١٩٨٤/٥٦ حوالى ٣٠ سنة لا تنقص إلا سنتين حيث السماحة مع بقية أفراد العمل ولتفوقه في العمل وتقربه الي الله والوالد والخلق الكريم والعطاء للناس ثم التفوق العلمى ، وكذلك تقدير الدور السياسى والاجتماعى للقناة كمرفق هام في منطقة فقيرة وأخيرا ضرورة توافر التحدى .

وعن مستقبل مصر فيرى أن مصر فيها خير كثير ولكن ينقصها تنظيم وإدارة أخلاقيات .

٤ ـ حصـاد العمـل :

ينهى المؤلف كتابه بالباب الثالث والأخير ويشير الى أهم مقومات النظام الصناعى الناجح طبقا لخبرات الرواد الذين تم اللقاء معهم مشيرا في النهاية الى أن النجاح في مصر متاح لكل صاحب عزيمة ينشده من خلال العلم والعمل والتعاون مع الآخرين ، كما ساهمت هذه الدراسة في تسليط الأضواء على الكثير من القيم الاجتماعية والعلمية والشخصية التى ينتمى إليها الرواد الذين شملتهم الدراسة فقد وجدهم جميعا يشاركون في قاعدة القيم والسلوكيات الراسخة التي تفسر نجاح هذه النخبة ومع بساطة هذه القيم فإن عبقرية النجاح الصناعى تمثلت في كيفية تطبيق هذه القيم البسيطة فى خلق إنجاز كبير ونهضة باهرة .

إعداد : محمد فكرى حفنى

(١٩٢) أنا أصبو الي صديق ولكن ... أين لى بالنبيل من خلطائى .

إقرأ في هذا العدد :

لا تقل لا اعرف ـ بل جرب

لا تقل لا استطيع ـ بل حاول

لا تقل لا اعلم ـ بل تعلم

التنبؤ وصنع القرار

إذا وافقنا على الإفتراض القائل بأن سلوك الكائن العضوي يمكن أن يتحول الى سلوك عقلاني رشيد - فإنه من غير المحتمل في عالم معقد أن يتحول موضوعيا وهذا ما يجعل الرشيد يفقد الكثير من قدرته على التنبؤ بالسلوك - فلكي تتنبأ كيف سيتصرف الرجل الاقتصادي نحتاج لمعرفة ليس فقط أنه رشيد وإنما أيضا كيف يدرك هذا الرجل العالم ؟ وما هي البدائل التي يراها ؟ وما هي النتائج التي يرتبها على كل منها ؟

رئيس التحرير

موسوعة :

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د. السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التوني - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

(١٩٣) الحب هو أن نضع سعادتنا في سعادة شخص آخر (ليبتز)

٢

كيف تحقق النجاح الباهر في حياتك ؟

كثيرا مايتحدث البعض عن رجل الأعمال الناجح أو الوزير اللامع بالاستناد الى معيار واحد قد يكون المال أو الشهرة أو بالاستناد الى معايير غامضة . إلا أنى عثرت في كتاب جيرالد كوشيل المعنون" التفكير الفعال من أجل النجاح غير العادى " (نيويورك ١٩٩١) عثرت على ثلاثة أبعاد يحددها المؤلف لاستمرار النجاح التلقائى وهي :

* أداء ناجح في العمل .
* مستوى عال من الرضا الوظيفي
* النجاح في الحياة الشخصية والعائلية .

فمن المعتاد أن تجد مديرا ذا أداء متميز في واجباته ، أو قائدا يستشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله ، أو إنسان يستمتع بحياة شخصية واعدة وخصبة . ولكن من النادر أن تجد واحدا يظفر بالنجاح في الميادين الثلاثة .

كيف يدير أمثال هؤلاء حياتهم لكي يحققوا هذا النجاح غير العادى . مفتاح ذلك أن ما تفكر فيه حول المواقف التى تواجهها يحدد كيفية شعورك الذى يحدد بدوره كيف تسلك وتتصرف . إن قدرتك في السيطرة على أفكارك هى المدخل الوحيد .

وغالبا ما يؤدى التفكير الفعال على النحو المشار اليه الى ثلاث خصال .

١ - الهدوء والسكينة الداخلية .

٢ - وضوح الغرض .

٣ - إحساس بالمغامرة .

أى أن الأبعاد ذاتية والمعايير داخلية تحت سيطرتهم .

على ضوء ذلك يحدد المؤلف أربع خطوات متميزة هى :

الأولى : الملاحظة الدقيقة لمدى إقترابك أو انحرافك عن الطريق الذى حددته لنفسك .

الثانية : توقف بعض الوقت لفحص وتقييم أهدافك .

الثالثة : حدد ماهية الأفكار الفعالة (ليس من الضرورى أن تكون تلك الأفكار ذكية أو صحيحة) فالعبرة بمدى كونها تقود الى النجاح غير العادى .

الرابعة : اختر الأفكار الفعالة التى ستحل محل الأفكار المعيبة .

باختصار تساعد خطوات التفكير الفعال في تغيير تصورنا عن موقف معين ، بشكل يعظم من الفوائد التى تعود علينا بمعنى قبول الأشياء الخارجة عن سيطرتنا والذى يحسن معها ادخار طاقتنا لعمل الأشياء الواقعة تحت سيطرتنا .

(١٩٤) المرأة كالطبيعة في يديها عبقريتان : عبقرية الفناء وعبقرية البناء . (توفيق الحكيم)

٣

بين صورة الأنا العربى وصورة الآخر الغربى

انعقدت في تونس ندوة عالمية نظمتها الجمعية العربية لعلم الاجتماع ، نوقش خلالها موضوع " صورة الآخر " . كانت ندوة مهمة لعدد من الأسباب ، أولها أنها نجحت إعدادا وتنظيميا ، وثانيهما أنها حفلت بأوراق ودراسات جيدة . وثالثها أنها حققت ما لم تحققه ندوات علمية مماثلة إذ جمعت بين الجدة والجدية في معظم أعمالها ومناقشاتها لكنها ندوة مهمة أيضا لسبب رئيسى ، فهى أثارت قضيتين تتصلان بالعديد من همومنا ومشكلاتنا الراهنة ، هما قضية " الأنا " العربى والآخر الغربي ، وقضية " الأنا " الغربى والآخر العربى أو العربي الاسلامى .

المؤكد في الأمر أن " الأنا " العربي يحمل صورا متعددة ومتغيرة عن الآخر الغربى .. بينما يحمل الغرب صورة تكاد تكون نمطية وثابتة عن العربي ، المؤكد أيضا أن الغرب ساهم في صنع صور العربى لدى شعوب أخرى غير غربية . إذ أشارت باحثة يابانية الى أن صورة العربي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية اختلفت عن صورته قبل الحرب ، وكان السبب في هذا الاختلاف غير المبرر هو أن الأمريكيين قاموا بعد الحرب بوضع مناهج التعليم في اليابان ، ونقلوا الى الكتب المدرسية اليابانية الصورة الأمريكية عن العرب الموجودة في الكتب المدرسية الأمريكية .

وإذا كانت صورة العربى في الغرب واضحة وثابتة فإن صورة الغرب عند العرب ليست واضحة ولا ثابتة فالمعروف عن صورة العربى في الغرب أنها توحد العرب ، وتتعمد عدم التمييز بين العرب والمسلمين ، وتتجاهل وجود عرب من ذوى الديانات الأخري ، ووجود مسلمين من شعوب وأقوام أخرى . لا تعترف بالحدود السياسية للأقطار العربية وتتغافل عن حضارات ما قبل الاستعراب وانتشار الاسلام .

وعلى العكس من هذه النظرة الكلية ، لا توجد صورة عربية واحدة عن الغرب ، فالغرب لدى بعض العرب محط إعجاب وسبب انبهار ولدى عرب آخرين مصدر وسبب لآلامهم وكوارثهم ولكن لا هذه الصورة ولا تلك ثابتة أو خالصة . فهؤلاء الذين يلهمهم الغرب كثيرا ما أحبط الغرب أحلامهم ، وهؤلاء الذين يحملون الغرب المسئولية عن أحوالهم المتردية كثيرا ما يحنون ويلجأون اليه ، وبين هؤلاء وأولئك يوجد دائما عرب مستعدون لنفى " الأنا " العربى والاندماج أو الذوبان في الآخر الغربى .

(١٩٥) موطنان أكثر منهما إذا إستطعت " طلب العلم وفعل المكرمات " .

٤

وفي اعتقادى أن السبب في تعدد الصورة عن الغرب عند العرب ، هو أن "الأنا" العربية غير واثقة بنفسها . فالصورة الموحدة والكلية تصنعها " أنا " واعية ، عارفة بماضيها ، فاعلة في حاضرها . مؤمنة بمستقبلها . أما " الأنا " المهتزة المتعبة فتصنع صورا للآخر تتعدد وتتغير حسب الحدث أو الزمن . إذ حين يتردد "العربى" - كما هو يتردد الآن - في الاجابة على السؤال من أنا ؟ فالمنطقى أن يتردد فالاجابة علي السؤال من الآخر ؟ وماذا يحمل أو يضمر لى ؟ أما " الأنا " الواثقة من هويتها وانتمائها فتجيب بلا تردد وبحسم ، بل إنها تشارك في صنع الآخر حين تقرر إن كان عدوا أم صديقا ، وتشارك في صنع صورتها عند الآخر . مثلما فعلت " الأنا " العربية ولمدة وجيزة خلال حرب تشرين الأول (أكتوبر) عام ١٩٧٣ .

وتمتد أهمية الصورة التى تشكلها "الأنا" عن الآخر لتصل إلى صنع السياسات الخارجية ، وإعادة تشكيل " الأنا " . فقد صنعت أوروبا الغربية لنفسها " آخر " في شكل اتحاد سوفياتى وعقيدة شيوعية ، وجعلت هذا الآخر عدوا ، واستمرت الصورة مدة نصف قرن. وفي خلال هذه المدة تغيرت "الأنا" في أوروبا تغيرا تدريجيا من التركيز على الهوية البريطانية والفرنسية والايطالية والألمانية مثلا الى السعى نحو الهوية الأوروبية .وكادت بالفعل تتشكل "أنا" جديدة " أنا أوروبية " بعدما حققت أوروبا الغربية خطوات واسعة في التقدم نحو الاندماج ولكن ، فجأة ، اختفي الآخر إختفي العدو الذي لعب دورا رئيسيا في تشكيل " الأنا الأوروبية " ، ومع اختفائه تراجعت " الأنا الأوروبية " وبسرعة ، وهى الآن تبحث عن مستقر لها في مكان ما بين "الأنا القطرية" و "الأنا القارية" .

ولا يجوز أن نستهين بقضية صورة الغرب عن العرب . يكفى أن نعود بالذاكرة الي عقود خلت فمنذ مارس العرب سياسة خارجية كدول مستقلة وهم تحت الانطباع بأن صورة الغرب عنهم سيئة أو مشوهة . ومازلنا جميعا نمارس السياسة الخارجية خاضعين لهذا الانطباع . دفعنا هذا الانطباع الي ممارسات كلفتنا وكلفت قضايانا ثمنا باهظا .

فمن ناحية ، نحن نحاول دائما إقناع الغرب بأننا أحسن وأفضل من صورتنا عندهم ، نحاول الاقناع فنفقد أصولا سياسية مهمة في سبيل الاقناع بدلا من أن نستثمرها في تحقيق حلول أفضل لقضايانا ولم يقتنع الغرب ، ولم نحل قضايانا حلول عادلة .

(١٩٦) إذا شئت أن تعيش سعيدا فلا تكن ... على حالة إلا رضيت بدونها .

٥

ومن ناحية ثانية ، وبسبب هذه الصورة السيئة أو المشوهة نبدأ دائما مفاوضاتنا الاقتصادية مع دول الغرب من موقع الخصم وليس من موقع الند فالمفاوض العربي ينوء - على الرغم عنه - بثقل هذه الصورة السيئة ووزرها ، والمفاوض الغربي متأثر بتفصيلات الصورة ومقتنع بأنه يفاوض خصما صفاته الخداع أو عدم الأمانة أو العنف والاستهتار أو التخلف أو كلها معا.

ومن ناحية ثالثة ، يدفعنا إحساسنا بهذه الصورة التي يحملها الغرب عنا الي الأخذ بأحد أسلوبين في التعامل . والأسلوبان متطرفان ، أحدهما . أسلوب الشك الدائم في نوايا الغرب . وقد جر هذا الأسلوب علينا كوارث ، وثانيهما أسلوب إحتضان الغرب وتسليم مقدراتنا إليه إما لإقناعه بأننا في الحقيقة تختلف عن الصورة أو للتعبير عن استسلامنا لهذه الصورة ، وقد جر هذا الأسلوب علينا كوارث ليست أقل بشاعة من الكوارث التي جرها علينا الأسلوب الأول .

أما إذا استمر الغرب وإسرائيل في ترسيخ هذه الصورة عن العرب . وعن المسلمين عموما سواء عن طريق الحملة الناشبة حاليا أو حملات أخري قادمة ، ومع إفتراض استمرار وجود عدة صور - وليس صورة واحدة - عن الغرب عند العرب ، فقد يواجهنا عدد من الاحتمالات . أولها أن يزداد تمزق وتردد " الأنا " كنتيجة حتمية لعملية التغذية العكسية بين الأنا والآخر ، بكل ما يحمله هذا التمزق أو التردد من عواقب علي استقرار مجتمعنا وثقافتنا وعلي المستقبل العربي عموما . ثانيها أن يتطور يأس بعض الغرب أو بعض المسلمين وغضبهم علي هذه الصورة الي مزيد من ممارسات العنف ضد " الأنا " المهتزة أي ضد الذات . ثالثها ، أن تتصاعد الدعوة في أشكال غير عاقلة أو غير متزنة الي التباهي بلا حدود بالآخر - أي بالغرب - كأمل خائب في كسب رضاه وتغيير صورتنا أو كتعبير فاشل ويائس عن نهاية ثقافة وأمه وتاريخ .

يبقى احتمال واحد ، وهو الأمل الوحيد ، إذ قد نقتنع ، حكاما وشعوبا ، بضرورة أن نتوقف عن الرجاء والتوسل بالاعلام والسياسات المتفرقة لتغيير صورتنا عند الغرب وإسرائيل ، ونتوقف عن الاحتضان والاستسلام وكأن هذه الصورة أبدية ولا يمكن تغييرها . لا سبيل أمامنا سوى أن نثبت هنا على الأرض العربية أن هذه الصورة زائفة ومصطنعة وخبيثة . وأن نصنع الواقع الذي يدحض هذه الصورة . وخطواتنا الأولي في هذا المشوار تبدأ باستعادة الثقة في "الأنا" العربية وتحصينها ضد تأثيرات صورة الغرب عنا ، وتزويدها بصورة كلية وموحدة عن الآخر ، أي عن الغرب وعن إسرائيل .

نقلا بتصرف عن جميل مطر
الحياة ١٩٩٣/٤/١٠

(١٩٧) كل شئ تزرعه تقلعه إلا ابن آدم تزرعه يقلعك .

٦

الكتابة المؤثرة

فى رسالة بعث بها فرناندو وموتا مارتيز ICEG للندوة التى عقدت بالمكسيك خلال الفترة من ٧ - ٩ نوفمبر ١٩٩١ حول :

" العوامل المساعدة في سوق العمل على أساليب الاتصال " .

والتى إستهدفت تقوية قدرة العاملين بالمؤسسة على توصيل أبحاثهم الى الغير بطريقة مؤثرة وضع مجموعة من البنود ينبغي مراعاتها وهى :

١ - عنوان الموضوع :
يجب أن يكون قصيرا يثير الاهتمام ويجب أن يحتوى على " فعل " .

٢ - الفقرات :
يجب أن تكون قصيرة لا تزيد عن سبعة سطور .

٣ - الفقرات :
يجب أن تكون من عبارات قصيرة .

٤ - العبارات :
يجب أن تكون مكونة من كلمات ذات حروف بسيطة .

٥ - العبارة القصيرة :
يجب أن تستخدم بعد العبارة الطويلة .

٦ - يجب أن يكون الفعل قريب من الفاعل قدر الامكان .

٧ - يجب اختيار الفقرات الختامية بإتقان.

إعداد :
عميد / جلال حلمى
نقلا بتصرف عن :
The Ixemplletter April 1992

(١٩٨) المتحدث اللبق هو الشخص الذى تنصت إليه أثناء وجوده وتفكر فيه .

٧

البنـاءات السبع للقـرار

* الدخان ينبعث من الموضوع :
لماذا القرار هام ؟ ماهى نتيجة عدم عمل أى شئ ؟

* تحديد الأهداف :
ما الأشياء التى يراد تحديدها ؟ ما الذى تريد تحديده ؟

* وضـح مبـادئـك :
مالذى تريد أن تصل اليه أو تحافظ عليه أو تتجنبه بأى قرار تحدده ؟

* معرفة الأولويـات :
ما الذى يمكن أن يؤدى الى إرضاء شخصيتك أو أهداف أو إبداعك ؟

* البحث عن حـل :
كيفية الوصول الى الإبداع الذى حددته ؟

* اختيار البدائل :
كيفية المقارنة أو المفاضلة بين البدائل أو الاختيارات ؟

* تصحيح القرار :
كيف يمكن أن يحدث خطأ ؟ كيف يمكن لبديل أن يعالجه ؟

نقلا بتصرف عن :

The Art of Decission Making

John D.A. Arnold

(١٩٩) خذ من الأمس النصيحة ... خذ من اليوم العمل ... خذ من الغد الأمل .

٨

ثقافة الغيبوبة

الواقع أن ما تنتجه أمريكا سينمائيا وتليفزيونيا فيه من هذا وذاك فيه الكثير من الصالح والكثير أيضا من الطالح . لقد سبق أن شاهدنا - مثلا - مسلسلات متميزة وبديعة مثل " جذور " ... كما سبق أن رأينا أفلاما أمريكية تعلى من قيمة الديمقراطية وحرية الرأى وتطارد التعصب والثراء غير المسئول والماركسية والجريمة المنظمة والفساد السياسى . أفلام تبدأ من "مستر سميث يذهب الى واشنطون " الذى تم إنتاجه أصلا في سنة ١٩٣٩ - وتنتهى الى " المطاردة " و " الأب الروحى " و "المواجهة " ... الخ .

لا يتعلق الأمر إذا بجنسية هذا الانتاج الذى نراه في وسيلة شعبية كالتليفزيون . لكن الأمر مسألة مضمون . ومن الغريب هنا أننا نعرض على جمهورنا نفس تلك الأفلام والمسلسلات التى بدأ المجتمع الأمريكي ذاته يرفضها ويثور ضدها ، وفي انتخابات الرئاسة الأمريكية الأخيرة مثلا عرض التليفزيون الأمريكي مسلسلا تليفزيونيا جذابا تماما من بطولة كانديس بيرجن ، وحظى بشعبية ضخمة ، لكن قطاعات كبيرة من الرأى العام الأمريكى ثارت ضد المسلسل وتحول الأمر وقتها الى جدل سياسى صاخب بين المرشحين للرئاسة من الحزبين الجمهورى والديمقراطى ، والسبب هو أن الحلقات تعطي مشروعية كبرى للمرأة التي تنجب خارج إطار علاقة الزواج والقيم العائلية والرافضون هناك قالوا إن المجتمع الأمريكي يعاني من قدر كبير من التفسخ العائلى الذى أصبح سببا في انتشار العنف والمخدرات والجريمة . بما يحتم ضرورة رد الاعتبار الى القيم العائلية المتراجعة .

بعده انطلقت أصوات وأقلام أمريكية كبري لكى تجلد منتجى هوليود - سينما وتليفزيون - علنا وتحملهم مسئولية كل هذا التفسخ والعنف والجريمة في المجتمع . آخرها كتاب عنوانه "هوليود ضد أمريكا" وكما هو واضح من العنوان فإن المؤلف يحمل منتجى هوليود وزر تدمير القيم العائلية في المجتمع الأمريكى ، وانتشار الاباحية والجنس والعنف والجريمة والمخدرات حيث أن " مصنع الأحلام - في هوليود - قد أصبح مصنعا للسموم " التى تنخر في جسد وروح الأسرة النمطية الأمريكية .

(٢٠٠) لا يقدر المرء إلا بمن على شاكلته .

٩

والواقع أن بعض هذه الصحوة كان يرجع الي وقائع محددة جعلت الجميع يتنبهون من جديد الى خطورة السينما والتفزيون كوسائل للثقافة الشعبية في مدينة لوس أنجلوس الامريكية مثلا - وهوليود مجرد واحد من أحيائها - رأينا زلزال العنف والجريمة ينفجر في شهرى مارس وأبريل من العام الماضى . وفى تلك الأحداث اكتشفت أمريكا أنها بدل أن تقدم لدول العالم الثالث مواعظ لا تنفذها هي . فإن مجتمعها ذاته أيضا عالم ثالث من الفقراء والأميين والعاطلين عن العمل .

أما في بريطانيا فقد ذهل المجتمع هناك مؤخرا من جريمة قيام صبية في سن الثانية عشرة باختطاف طفل صغير وقتله ، بما جعل الجميع يتساءلون بجدية : مامسئولية الأفلام وحلقات التليفزيون عن زرع بذور الانحراف والجريمة في الصبية منذ تلك السن المبكرة ؟ واضطر جون ميجور رئيس وزراء بريطانيا الى مخاطبة زملائه في حزب المحافظين الحاكم قائلا : "إننا لا نستطيع أن نفرض الرقابة على التليفزيون ولكننا نستطيع أن نقول للأمهات والآباء : إفرضوا إشرافكم على ما يشاهده أطفالكم ونستطيع أن نقول لأولئك الذين ينتجون ويوزعون أفلام السينما والفيديو فكروا في مدي الأثر الخطير الذى يتركه هذا الغذاء من العنف الذى تقدمونه " .

وكثيرون هنا يشكون من أن صناعة السينما وحلقات التليفزيون دخلها بأمواله كل من هب ودب لكن كثيرين قد لا يعرفون أن هذا موجود في هوليود أيضا ، ولكن : فى أمريكا . حلقات " نوتس لاندنج " مثلا التى عرضها التليفزيون المصري هنا - تدور كلها حول صناعات النبيذ لأن شركات النبيذ الأمريكية شاركت في تمويل إنتاج الحلقات . حلقات " الجرئ والجميلة " أيضا التي يجرى عرضها الآن شاركت في تمويلها شركات صناعة الأزياء ... التى تكسب كثيرا من توسيع قاعدة تلك الشريحة المسطحة من النساء الحريصات علي اللبس حسب " الموضة " ... وهكذا .

هذا يعيدنى من جديد الي المسألة الجوهرية . مسألة أنه آن الأوان لكي نفكر ، ونفكر بجدية ، في نوع الثقافة الشعبية التي يجري الترويج لها . نحن من دول العالم الثالث بغير أن يعنى هذا علي الاطلاق أن نصاب بعقد النقص أو ترويج للمزيد منها نحن في أمس الحاجة للتأكيد علي مجموعة القيم الايجابية التي تزكى معانى العمل والكفاح والعصامية والتماسك العائلى والمسئولية الاجتماعية . نحن نريد أن نصبح جزءا من هذا العصر بغير أن نصاب بغيبوبة عقلية تجعلنا نقلد الآخرين في ضعفهم بدل أن نقلدهم في قوتهم .

في نفس الوقت يكون الحل مطلقا سهلا وإداريا وفوقيا من نوع فرض الوصاية على المواطن فيما يشاهده فمع تطور وسائل الاتصال أصبح هذا مستحيلا تماما لكن المعقول هو أن نساعد المواطن نفسه علي الاختيار والتمييز بين ما هو مفيد وما هو مدمر .

نقلا بتصرف عن :

(٢٠١) من يخش الرب فلن يخشى أحدا بعده .

١٠

الدول النامية وتحديات القرن ٢١

هناك إدراك عام أننا نمر بمرحلة تحول جديدة قد لا تقل خطرا عن تلك المرحلة كما تبين الشواهد الباهرة التى يلهث أبناء الجيل وراء متابعتها دون فرصة لاستيعاب مدلولاتها من انهيار المجابهة الذرية والأيديولوجية بانهيار أحد أقطابها سياسيا وإقتصاديا وتركيز الهيمنة في قطب يبدو أنه يفتقر الى الركائز الاقتصادية والسياسية والأيديولوجية لتأمين هذه اليهمنة والتفاعلات العنيفة التى تجتاح أقاليم العالم واعدة بالتكتل نحو كيانات عملاقد أكثر ملائمة على ملء الفراغات واستعادة التوازنات ومتوعدة في نفس الوقت بانقسامات وتفتت ومجابهات كأنها ردة الى جذور قبلية سحيقة عاجزة عن استيعاب أحكام العصر ولا مقتضيات التاريخ .

والحقيقة أنه رغم جسامة وانبهار القطب الاشتراكي في المواجهة الدولية والتحرك نحو كيان أوروبى موازن فإن هذه الأحداث الخطيرة ليست إلا مظاهر لتشكيل جديد للبنية العالمية لا يقل وزنا عن التشكل الذي تأتى عن الثورة الصناعية والاستعمار .

ولعل مفاوضات دورة أوروجواى للإتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية والتى ابتدأت منذ سبع سنوات أى قبل كل الانقلابات العالمية الصاعقة هى أدق المؤشرات الدالة علي عمق المتغيرات التي تجتاح البنية العالمية .

فما هى إذن التحولات التاريخية الجذرية التي تعيد تشكيل البنية العالمية والتي لا تخرج مفاوضات أوروجواى على خطورة انعكاساتها عن أن تكون مجرد تعبير عن إرساء أسس مرحلة تاريخية جديدة لن تكون أغلال اتفاقية التجارة الخارجية الجديدة آخر تحدياتها .

ولعل أخطر هذه المؤشرات وأبعدها مدلولا هو الانقلاب الذى حدث في الاقتصاديات المتقدمة نفسها خلال الثلاثين عاما الأخيرة حيث انخفض نصيب الانتاج الصناعى من الناتج القومى الاجمالى الى ٢٣ ٪ وكان ٣٧ ٪ عام ١٩٥٠ فقط كما تدهور نصيب الانتاج الصناعي من مجمل العمالة الى ١٨ ٪ فقط في الولايات المتحدة .

وفي نفس الوقت ارتفع نصيب الخدمات من الناتج القومى الاجمالى في الولايات المتحدة الى ٧٢ ٪ ونصيب الخدمات من العمالة الى ٧٦ ٪

وقد صاحب ذلك ارتفاع نصيب صادرات الخدمات في الولايات المتحدة من ١٨٫٥ ٪ من جملة الصادرات سنة ١٩٨٠ الى ٣٠ ٪ سنة ١٩٩١ وهو ما يماثل ٢٠ ٪ من التجارة العالمية ككل وهو اتجاه يحتاج اقتصاديات الدول المتقدمة جميعا .

والمؤشر الثانى الذى يدل على فداحة ومدى التشكيل الجديد هو إسهام مدخلات العملية الانتاجية في النمو ففي حين أن ألمانيا الغربية ساهم رأس المال فيها بمقدار ٢٣ ٪ من النمو السنوى حسب تقرير البنك الدولى لسنة ١٩٩١ فإن إسهام العمالة إنخفض بمقدار ١٠ ٪ فى حين

(٢٠٢) السرعة والندم أخ وأخت .

١١

أن إسهام معامل الانتاجية الكلي المثل لمدخلات المعرفة التكنولوجية والادارة والخبرة ... الخ ساهم بمقدار ٨٧ ٪ من النمو بين ١٩٦٠ - ١٩٨٥ .

وحققت فرنسا وبريطانيا تقليصا مماثلا لإسهام رأس المال والعمالة والارتكاز على معامل الانتاجية الكلي كمحرك للتنمية وفي نفس الفترة ازداد اعتماد أفريقيا وأمريكا اللاتينة على رأس المال كمحرك أساسى للتنمية بمقدار ٧٣ ٪ لأفريقيا و ٦٧ ٪ لأمريكا اللاتينية وهو مدخل غير متاح محليا في حين أن لحاقها بالنمط المعاصر للإنتاجية كان مفزعا حيث لم يسهم معامل الانتاجية الكلى في النمو الأفريقى بأى نصيب أى صفر وأسهم بـ ٥ ٪ في أمريكا اللاتينية .

ومن هنا تبلور المؤشر الحاسم للتشكيل الجديد حيث حققت فرنسا ارتفاعا في القيمة المضافة لساعة العمل بما يساوى ٨٦ ٪ من المعدل الأمريكى وألمانيا ٨٢ ٪ .

في حين أن اليابان باقتصادها الموجه نحو التصدير حققت معدلات تفوق الولايات المتحدة بما يقترب من ٢٥ ٪ في الصناعة والمنتجات المعدنية وفي الصناعات الكيماوية والكهربائية والالكترونية بما بشرها بفائض في ميزانها التجاري العالمى يصل الى حوالى ١٥٠ بليون دولار ١٩٩٣ ويزداد نصيب الدول النامية فيه بمعدلات متسارعة .

والمؤشر الثالث على مدى وخطورة التشكيل هو تسارع إيقاع ديناميكية الاقتصاد العالمى المعاصر فبريطانيا احتاجت ٥٧ سنة من أواخر القرن الثامن عشر لمضاعفة إنتاجية الفرد من خلال ثروتها الصناعية وتوسعاتها الامبريالية واحتاجت اليابان ٣٣ سنة للوصول الى نفس النتيجة فى أواخر القرن التاسع عشر ولم تحتاج كوريا والصين إلا فترة سنوات فقط لتحقق نفس النتيجة في النصف الثاني من القرن العشرين .

والمؤشر الرابع هو السعى الحثيث نحو تهميش الاقتصاديات الضعيفة وتقليص أدوارها وفرصها ليس تحقيقا لتوجه تأمرى ولكن كحافز لا غنى عنه للتشكيل الجديد . فحظ الدول النامية وهى حوالى ١٧٠ دولة لا يزيد عن ١٧ ٪ من التجارة العالمية في حين أن الدول الصناعية الكبرى تتحكم في ٧٥ ٪ وكان نصيب أفريقيا من الاستثمارات العالمية حوالى ٢ ٪ ونصيب المعسكر الشرقي حوالى ١ ٪ سنة ١٩٩١ رغم الأزمات والمجاعات وانعكاس انسياب الحصيلة النهائية للتمويل من الجنوب الى الشمال والذى يبلغ ٤٣ بليون دولار ١٩٨٨ رغم أن متوسط دخل الفرد في الدول الأقل نموا يبلغ الآن ٢٠٠ دولار للفرد و ٢٠٠٠٠ دولار للفرد في الدول الصناعية وحصل الفرد من أغنى ٢٠ ٪ من سكان العالم على ١٥٠ ضعف متوسط دخل أفقر ٢٠ ٪ من سكان العالم .

والمؤشر الخامس هو تضاعف التكلفة الاجتماعية في الدول المتقدمة في نفس الوقت الذى تعمل فيه آليات التشكيل الجديد على حرمان الدول النامية من الموارد الحيوية اللازمة للحفاظ على النزر اليسير المتاح لفقرائها

(٢٠٣) " ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب " { قرآن كريم }

١٢

باستخدام آلياتها في صندوق النقد الدولى والبنك الدولي لمعالجة الخلل النقدي في الوقت الذى لا تجد الولايات المتحدة الأمريكية سبيلا لموازنة ميزانيتها حين تتحمل الميزانية الفيدرالية ٢٥٠ بليون دولار وميزانية الولايات المتحدة ١١٥ بليون دولار لخدمة احتياجات ٦٥٫٥ ٪ فقط من سكانها هذا غير عشرات البلايين للتأمينات الإجتماعية في حين تتدهور الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية بمعدلات مفزعة في الدول الفقيرة.

والمؤشر السادس هو التعامي والإغفال المتعمد من الاقتصاديات المتقدمة للمشاكل العالمية التي يشترك سكان الأرض جميعا في التعرض لمخاطرها مثل تغير الطقس العالمى وتلوث البيئة والإنفجار السكانى والمجاعات والهجرة الاضطرارية وإصرارها على المستحيل وهو تحمل الاقتصاديات المعدمة مسئوليات حماية مستقبل المرفهين .

هذه بعض علامات ومؤشرات التشكيل السارى في البنية العالمية ومن ثم لم يكن مصادفة أو مجرد ظلم أن تهدف الدول المتقدمة الى اقتحام الأسواق والسعى لاحتكار أسواق الخدمات والمعرفة والتكنولوجيا وممارسة حرية التجارة في نفس الوقت الذى تقيم فيه حواجز الحماية هى نفسها على حوالى ٥٠ ٪ من السلع المصدرة اليها .

إن مأساة الدول النامية أن مشاكلها العاجلة من الأزمة الاقتصادية وضغوط البنك الدولى والدول الدائنة والقلاقل السياسية والأمنية وانعدام الاستقرار السياسى والاجتماعى لاتدفع صانعى السياسة ومتخذي القرار على مواجهة المتغيرات في تشكيل البنية العالمية التي ستحدد المصائر على مدى قرن قادم .

لكن مسئولية المفكرين والخبراء يجب أن تعالج هذا الإغفال الخطير .

نقلا بتصرف عن :
د . عصام الدين جلال
الأهرام ١٩٩٣/٦/٢

(٢٠٤) حين أحب أن أتحدث طويلا الي رجل ذكى ... أخلو على الفور الى النفس { برناردشو }

١٣

أحـــذيـة العمـــل الســـتة

ابتكار أحذية العمل الستة لم يكن لوصف أو لتصنيف أنواع العمل - إنما تحديد أسلوب العمل مقدما بحيث يستطيع الشخص أن يتصرف في حدود هذا الاطار وهذا يعني أن نقرر طريقة العمل أولا ثم تتبعها . لذلك فإن أحذية العمل الستة توفر أسلوبا عمليا لاستخدام أنماط تفكير مختلفة من أفضل تتابع ممكن . إنها محاولة للاستفادة من الخبرات السابقة كمرجع عمل للتصرف وطبيعة الأداء فيها تتكون من :

المرحلة الأولى :

إسأل ما نوع العمل المطلوب هنا ؟

المرحلة الثانية :

ألبس الحذاء المناسب لذلك الموقف :

* الحذاء الأزرق : يعنى الالتزام بالتعليمات والاجراءات الصارمة .

* الحذاء الرمادى : يعنى البحث والاسقتصاء والتحرى وجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار .

* الحذاء البنى : يعنى تعديل طريقة العمل تبعا للموقف بما يحقق المصلحة قبل أى شئ آخر .

* الحذاء البرتقالى : يعنى اتخاذ إجراء حاسم وسريع وهذا يتطلب الدخول الى قلب الحدث ومواجهته .

* الحذاء الوردى : يعنى أن وضع الناس أولا هو المهم ومن ثم يجب عدم إلحاق أى ضرر بهم لتحقيق أي مصلحة و منفعة .

* الحذاء الأرجوانى : يعنى السلطة فالشخص الذى يلعب الدور لا يعبر عن نفسه بل عن مكانته ومنصبه ويستخدم للعب الأدوار الرسمية .

استخدام هذه الأفكار سوف يساعد على التصرف في المواقف المختلفة وفقا للأسس الموضوعية ... إننا نريد أن نغير سلوكنا من خلال تغيير طريقة العمل وليس تغيير طريقة العمل من خلال تغيير السلوك

(من كتاب أحذية العمل الست)
تأليف إداورد دى بوتو
نقلا بتصرف عن خلاصات
السنة الأولي - العدد التاسع
مارس ١٩٩٣

(٢٠٥) عندما يأتى المساء ... يأتى ومعه مصباحه { موبيـر }

١٤

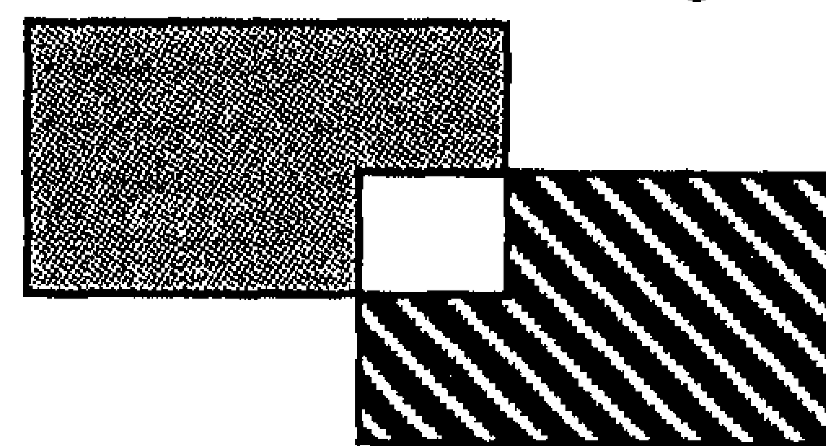
كيف تحسن مهاراتك التفاوضية

إن كبار الاداريين في موقعك يجدون أنفسهم في مفاوضات عديدة مع العملاء والموردين وهلم جرا يوميا .

هذه المفاوضات الجانبية لا يوجد وقت لوضع خطط رسمية لها . لكن القضايا الهامة تحتاج الى وضع خطط مسبقة لها .

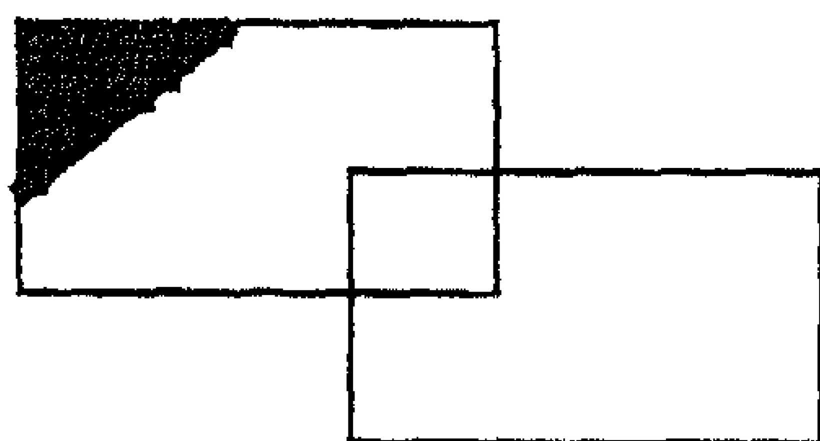
التخطيط للصراع :

إذا كنت تعلم كل القضايا والمواقع في مفاوضات مسبقا يمكن أن تشير اليها كما في الشكل :



هم يريدون نحن نريد

لكن لسوء الحظ فأنت لا تعلم عادة ليس فقط مواقف الجانب الآخر لكن لسوء الحظ أكثر فإنك لا تقدر عادة كل ما تريده فالعديد من المفاوضين الجدد إما أنهم لا يخططون على الاطلاق ويعتمدون على مواهبهم ، أو يركزون على جزء مما يريدونه كما في الشكل :



هم يريدون نحن نريد

يكرس المفاوض غير الماهر وقت طويل جدا في الاستعداد لتسويق مواقفة الأكثر مبالغة إما كنتيجة للتركيز على القضايا الأكثر صعوبة أو يكون هناك حاجة الي جهد تخطيطى كبير في المفاوضات وتكرار الموقف ، ويهتم رجل المبيعات بإقناع الطرف الآخر بأنه علي حق . إن العديد من المفاوضين لا يوجد لديهم شعور بالتعاون بين مختلف الأطراف . في الواقع أنهم يقدمون رد الفعل المضاد مع الطرف الآخر ويصرون علي أكثر المواقف تطرفا .

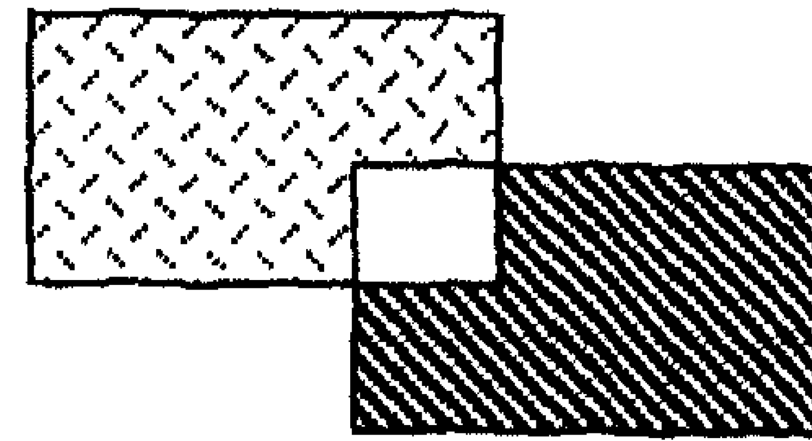
إن عملية التخطيط التي تركز فقط علي المواقف القصوى لاتؤدى إلا الى رفع درجة الصراع ، ومحاولة تحريك المفاوضات نحو أرضية مشتركة مهمة صعبة .

(٢٠٦) " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " { قرآن كريم }

١٥

التخطيط من أجل التعاون :

يعطى المفاوضون الأكثر مهارة وكفاءة اهتمام واسع وكبير لمواقفهم الخاصة وللمواقف المتوقعة للجانب الآخر ، لكنهم يكرسون جزءا كبيرا من جهدهم التخطيطى للوصول الى الأرضية المشتركة للمفاوضات كما هو موضح في هذا الشكل :



نحن نريد   هم يريدون

وبالتركيز على هذه الأرضية المشتركة يستطيع المفاوض الماهر أن يطور خطة أفضل من أجل :

١ ـ التأكيد على أن أرضية مشتركة سوف تقدم مبكرا في المفاوضات .

٢ ـ تطوير موقف تعاونى .

٣ ـ خلق روابط بين الأرضية المشتركة والمواقف غير المشتركة . ويخطط لتركيز المفاوضات على الأرضية المشتركة والتحرك نحو تقليل الصراع .

من المهم تذكر أن كل مفاوضات تحتوى على كل من الصراع والتعاون (الأرضية المشتركة) . وإذا ركزت المفاوضات علي الصراع ، فإن هذا يعنى أن أيا من الجهات لن تقوم بأى جهد للوصول الى الأرضية المشتركة في النقاش . ويمكنك تجنب هذه المعضلة إذا أدمجت الأرضية المشتركة في خطتك الخاصة .

تخطيط العملية :

عندما يصبح المفاوض أكثر مهارة فإنه يستثمر وقتا أطول في العملية التى ينوى استخدامها ، ويعلم أن أى خطة يمكن تعديلها خلال تطبيقها ، لذلك فإنهم يطورون خطة مفاوضات لاستخدامها كمرشد وليس كخطة غير قابلة للتغير أو التطوير .

إعداد : سمير سعد

How to Improve Your Negatiotion Skills

من ملفات التنمية الادارية

بمركز القرار للإستشارات

(٢٠٧) هذى الحياة فإنها في دوره ... عند الصفاء تجود بالأنغام .

١٦

مفاهيم إقتصادية في حاجة الى مراجعة

تتزاحم على ساحة الفكر الاقتصادى المصرى عدة مفاهيم وتيارات ، وهى علامة صحية تؤكد على حيوية وديناميكية العديد من المؤسسات الجديدة في المجتمع المدنى المصرى ، إلا أن بعض هذه المفاهيم تأخذ أحيانا طابع الاعتناق الأعمى لأيديولوجية السوق الحرة دون التعرض للاعتبارات والخصائص المحلية والمرحلية مما يفقدها - مثل أى فكر دو جماتي - الصلاحية لكى تصبح أساسا لسياسة عامة رشيدة ، ومن هذا المنطلق تأتى أهمية مراجعة هذه المفاهيم .

أولا - مفهوم يدعى أن إقتصاديات السوق تعني الاقتصاد الحر ، إن الاقتصاد الحر يعنى أن ندع الأمور تجرى فى أعنتها معتمدين على " عقلانية الفرد " The Individual Rationality والتى يعتبرها الليبراليون حجر الزاوية في عملية المنافسة ، وهو مفهوم " اليد الخفية " لآدم سميث الذى يرى في عقلانية الفرد الآلية الوحيدة التى تمكن الاقتصاد من تصحيح نفسه ومعالجة التضخم والكساد دون تدخل من أية قوة خارج قوى السوق ، وإذا عدنا الى كتابات آدم سميث الأولية قبل نشر كتابه "ثروة الأمم" فإننا نجد أن هذا المفهوم تأصل في فكر آدم سميث من خلال معتقداته الدينية البحتة وليس من خلال خلفية اقتصادية علمية وربما هذا ما أدى الى مآسي وكوارث عديدة ، فالتلوث الرهيب للبيئة العالمية بواسطة منشآت الدول الصناعية الكبرى لهو خير دليل على قصور فلسفة اليد الخفية وعقلانية الفرد ، من هنا فإن مدرسة اقتصاديات السوق Mark Economies على خلاف مدرسة إقتصاديات السوق الحرة Free Market Economies .

لا تعتقد أن ماهو الأمثل للفرد هو بالضرورة الأمثل للمجتمع . وترى بالتالى أهمية وجود مؤسسات خارج نظام السوق Extra Market In-stituions لتحقيق التوازن المفقود نتيجة قصور آلية اليد الخفية ولتصحح من أوضاع الفوضى الناجمة عن الاستخدام الفردى للموارد .

وبينما يرى أتباع مدرسة الاقتصاد الحر أن الكفاءة الاقتصادية هى شرط للعدالة ، فإن فكر اقتصاديات السوق يرى أن " العدالة قد تكون شرطا للكفاءة وإن العكس ليس صحيحا" وبالتالى يؤكد هذا الفكر على ضرورة قيام المجتمع من خلال أجهزة الدولة وقوانينها بإقرار - في العديد من الأحوال - تفضيل للعدالة على حساب الكفاءة الاقتصادية .

ومثال ذلك فرد يمتلك دار للعجزة يتحدد إيجارها طبقا لشرائح ترتفع بنسب سنوية تتناسب مع أوضاع السوق ، ثم تنشأ ظروف جديدة في هذا الحى تجعل من مشروع تحويل الدار الى ملهى ليلى أكثر جدوى وأعلى ربحية لصاحبها ، أي أن الكفاءة الاقتصادية للمشروع ستزداد ، فهل سيسمح المجتمع بذلك علينا أن نعترف إذن بأن السياسات التى يتبناها المجتمع لتحقيق العدالة والاستقرار ستتعارض في بعض الأحوال مع مبدأ

(٢٠٨) من يطلب الأعلى من العيش لم يزل .

١٧

الكفاءة الاقتصادية البحتة ، وعلينا أن ندرك أيضا أن النظم الاقتصادية هى في النهاية نظم اجتماعية تشكلها قيم وسلوكيات أفرادها ، وإن ما يطبق في أمريكا (لا توجد للشعب الأمريكى مطالب تاريخية في إعادة توزيع الدخل) ليس بالامكان تطبيقه في مصر أو في اليابان أو في فرنسا ، وبالتالى تأتى أهمية تشكيل النظام الاقتصادى ليتوائم مع خصائص ومقومات كل شعب ، مما يتطلب فكرا متجددا ومبتكرا من قبل أهل الفكر الاقتصادى في مصر .

ثانيا - مفهوم يدعى أن الديمقراطية ليست منفصلة عن التنمية بل إنها لازمة لزوم المقومات الاقتصادية ، وبينما لا يوجد مجتمع حر لا يطبق اقتصاد السوق كما يؤكد ذلك ميلتون فريدمان في كتابه " الرأسمالية والحرية " فإنه على الصعيد الآخر لا توجد أية أدلة علمية أو إحصائية تثبت علاقة التنمية بمدى التطبيق الديمقراطى ، بل إننا نجد في كثير من الأحيان أدلة عكسية عندما نقارن النمو في الصين بالنمو في الهند الديمقراطية ، أو عندما نتتبع المراحل التاريخية للنمو وبناء القاعدة البشرية في ألمانيا النازية أو إيطاليا الفاشية أو أسبانيا فرانكو ، والمثال الحديث يأتينا من دول النمور الأسيوية ودول الخليج ، بل إن الدول الرأسمالية الغربية نفسها شهدت نوعا آخر من الديكتاتورية خلال فترات النمو السريع ، وهى ما اصطلح على تعريفها " بديكتاتورية منشأة العمل " ! وبينما نجد أن نظام السوق هو القاسم المشترك لتحقيق معدلا عاليا من النمو في كل هذه الدول فإن الديمقراطية لم تظهر في الطرف الآخر للمعادلة ، قد يقال أنها خصائص الشعوب وهو في حد ذاته اعتراف صريح بأهمية العناصر الأخرى في أحداث التنمية ، ويأتى التعليم على قمة هذه العناصر .

ثالثا - مفهوم يدعى أن التخصصية تمثل جوهر الاصلاح الاقتصادى ، وأن مشكلات القطاع العام تنبع من أن رأس ماله غير مملوك للقائمين عليه ، إنه من السذاجة أن نعتقد أن شكل ملكية المشروع هو في ذاته العامل الحاسم في معدل إنتاجيته ، فمعظم الشركات العالمية الناجحة يمتلكها مئات الآلاف من المساهمين غير المعروفين ويمكن تشبيهها لهذا السبب بالمشروعات العامة إلا أنها تدار بأساليب تختلف تماما عن أساليب القطاع العام والخاص في مصر ، وبالتالى فإنه لن يجدى مجرد نقل ملكية المصانع من الدولة الى الأفراد لأن العنصر الحاسم في التنمية هو "الادارة" والفرق بين التقدم والتخلف هو في طريقة إدارة الموارد وليس تملك الموارد ، هذه هى حقيقة التسعينات فنحن في عصر رأسمالية الادارة Management Capitalism حيث خلقت الادارة نمطا عالميا جديدا للاقتصاد ووضعت قواعد جديدة للدول التى تريد المشاركة في هذا الاقتصاد ، وهكذا نرى قيادات الادارة تغير من أشكال وأحجام ومواقع ومبادئ تسيير الأعمال علي مستوى العالم دون أدنى تدخل من قبل الملاك قد يصلح منطق كفاءة أداء رأس المال عندما يكون مملوكا للقائمين عليه في حالات

(٢٠٩) من كرمت عليه نفسه هانت عليه شهوته [علي بن أبى طالب]

١٨

المنشأة الصناعية صغيرة الحجم أو المشروعات التجارية بصفة عامة ، ولكنه بالقطع لا ينطبق على حجم القطاع الصناعي المصرى المطلوب تخصيصه ، كما يجب أن ندرك أن الرأسمالية الصناعية المصرية مازالت حديثة ولم يتعد عمرها خمسة عشر عاما ، وبالتالى فإن الاسراع في التخصيصية سيكون لصالح الرأسمالية العالمية وليس المصرية ، إن رأس المال الأجنبى مطلوب وخاصة في مجال التكنولوجيا والخبرات الادارية وفي فتح أسواق خارجية ولكن بالقدر الذى لا يقضى على الرأسمالية في المهد .

إذن نحن أمام عنصرين لا يمكن تجاهلهما عند إعداد برنامج التخصيصية في مصر : عنصر الادارة المصرية وعنصر الرأسمالية المصرية ، مما يتطلب دراسات جادة ومتأنية وليس مجرد رفع شعار " التخصيصية هى الحل " كما أنه لا توجد على الساحة الأكاديمية في العالم دلائل تؤكد الارتباط بين " التخصيصية " و " معدل النمو " فإن برنامج البنك الدولى المعروف بالتكيف الهيكلي لم يستدل بعد على مدى نجاحه فى إحداث التنمية بل على النقيض من ذلك فإن كثيرا من الدول التى أسرعت في برامج الخصخصة تعاني الآن من مشاكل اقتصادية حادة { المكسيك أخيرا } نضيف الى ذلك أن السوق العالمية للخصخصة تقترب من ٢٠٠ بليون دولار سنويا مما سيخلق ضغوطا هائلة على قيمة الأصول المعروضة للبيع .

إن تركيز حوار التخصيصية حول إشكالية الادارة سينقل الأيديولوجية الى الواقع العملى حيث سيتم قياس مزايا وعيوب التخصيصية في كل حالة بمقاييس الادارة الجيدة بصرف النظر عن الملكية ، وذلك بالرد على سؤال جوهرى تحت أية ظروف ومتى سيتصرف مدراء المشروعات المخصخصة في إتجاه الصالح العام ، إن الرد على السؤال قد يسمح في فترة مقبلة بفك الاحتكارات العامة Deregulation مثل النقل والمواصفات والطيران وخدمات البريد وغيرها وتحويلها للقطاع الخاص قبل عرض المشروعات الصناعية الكبيرة والتي قد تأخذ وقتا أطول في التخصيص .

نقلا عن :
شريف دولار
الأهرام ١٩٩٣/٣/١٠

(٢١٠) الصداقة علامة تنشب فيها النار فجأة فتتحول الي عدوه أو حب .

١٩

شروط بيع الشركات المصرية للأجانب

هناك مثل أمريكى يقول " إن الشيطان يكمن في التفاصيل " وقد يكون هذا المثل غريبا على التفكير المصرى الذى يجنح الى التجريد والعمومية ولكن خطورة هذا المثل أنه قد يؤدى الى أن تتمكن ست وعشرون شركة أجنبية من امتلاك شركات مصرية ملكية مطلقة قد تصل الى ١٠٠ ٪ وذلك بالاعتماد على تفاصيل اتفاقيات قانونية قديمة لم تنتبه اليها مصر . وهذه الشركات معروضة الآن للبيع حاليا على أن يتم فتح مزادات مغلقة لبيعها في الأسبوع من شهر مايو . وقد يزيد الرقم الذى يتملكه الأجانب على ٢٦ إذا قمنا - كما هو متوقع - بعرض مجموعات جديدة أخرى من شركات قطاع الأعمال للبيع حسب اتفاقنا مع صندوق النقد والبنك الدولى .

ونحن لا نعترض على بيع بعض الشركات المصرية للأجانب من حيث المبدأ ولكننا نعترض على أن يتم ذلك بدون شروط أو قواعد وبدون النظر الى المصلحة المصرية بل ونريد أن نرفع شعارا قد نكون سئمنا منه لقدمه وهو " مصر للمصريين " .ولتوضيح ما نعنيه نؤكد ما يلى :

أولا - إن الشركات المعروضة حاليا لها مواصفات معينة يحلو للشركات الأجنبية تملكها وهذه المواصفات تشمل :

١ - إنها شركات تقوم ببيع سلع إستهلاكية وليست صناعية وإضافاتها الى الناتج القومى محدودة ويحلو للشركات الأجنبية استخدام بلاد العالم الثالث كأسواق واستغلال هذه الأسواق للربح السريع وبلا مخاطر .

٢ - إن هذه الشركات تربح حتى ولو كانت تحت إدارة الحكومة المصرية بل إن تدفقاتها المالية أعلى بكثير من أرباحها . ودورة رأس المال العامل سريعة وقصيرة مما يسمح للشركات الأجنبية بتحويل الأرباح الى الخارج عند بداية أية مخاطرة .

٣ - إن الأصول والاستثمارات الرأسمالية لهذه الشركات صغيرة نسبيا إذا قيست بحجم المبيعات أو الأرباح أو الحصة الاحتكارية في السوق ، وبالتالى فإن خسارة هذه الأصول لا تمثل عائقا أو عنصرا للضغط عليها إذا اتخذت سياسات ضد مصلحة مصر أو المستهلك المصرى أى أن وضعها التفاوضى في مواجهة مصر أقوى .

٤ - إن كل هذه الشركات تحتل موقعا احتكاريا في أسواقها وفي منتجاتها ، سواء أكان احتكارا بحتا أو احتكار أقلية بما يسمح لها برفع أسعارها للمستهلك المصرى أو تقليص الجودة أو زيادة أسعار المواد الخام أو رسوم العلامات التجارية أو تكلفة التكنولوجيا وبذلك تتهرب من دفع ضرائب على الدخل لمصر .

والمشكلة هنا - أيضا - أن مصر ليس لديها قانون لمنع الاحتكارات أو تنظيمها ANTI TRUSTLAWS وسيكون هذا موضوع مقال ثالث في هذه السلسلة .

(٢١١) لولا مرارة الهجر ما عرفت حلاوة الوصل .

٢٠

ثانيا ـ إن اقتصاديات كثير من هذه الشركات الأجنبية أغنى وأقوى من الاقتصاد المصري . ولنعطى أمثلة على ذلك . فلقد قدرت السفارة الأمريكية دخل مصر القومى بحوالى ٣٠ مليار دولار سنويا في شهر يونيه الماضى . بينما قيمت صحيفة BUSINESS WEEK هذا الشهر القيمة السوقية لأصول شركة الكوكاكولا بمبلغ ٥٨ مليار دولار ، وشركة البيبسى كولا بمبلغ ٣٣ مليار دولار ، وشركة فيليب مورس (سجائر مارلبورو) بمبلغ ٥٨ مليار دولار ، وشركة ميرك للأدوية بمبلغ ٤٣ مليار دولار وشركة بروكتر أند جاميل بمبلغ ٣٦٫٥ مليار دولار ، وشركة جى إى بمبلغ ٣٣ مليار دولار ... وهكذا . بينما قدرت هذا الشهر مجلة Fortune مبيعات شركة جنرال موتورز بمبلغ ١٣٢٫٧ مليار دولار ، وشركة أكسون بمبلغ ١٠٣٫٦ مليار دولار وشركة فورد ١٠٠٫٧ مليار دولار وشركة آ ب م ٦٥ مليار دولار وجنرال إليكتريك ٦٢ مليار دولار، وبالتالى فإن وقوع مصر تحت طائلة هذه الشركات العالمية لن يحقق أهدافا لمصر لعدم التوازن الاقتصادى ومهما كانت قوانا السياسية وخاصة إذا سمحنا لهم بشراء هذه الشركات المصرية الآن فهل ندخل في صراعات معهم ومع العالم من جديد ؟ وكيف يمكن لنا النجاح وهذه الشركات تعمل بأساليب علمية متقدمة وخبراتها تتجاوز خبرات مصر بمراحل ؟

ثالثا ـ أنه لا توجد في العالم المتقدم دولة لا تضع سياسة خاصة وضوابط للاستثمارات الأجنبية المباشرة فأمريكا مثلا لا تسمح بامتلاك احتكارات أجنبية بها ، ولا تسمح بامتلاك الأجانب للبنوك ، لشركات الطيران لمصانع الأسلحة والدفاع ، وما الى ذلك ، بل إن هناك هيئة حكومية تتبع دوريا حجم ونوع وجنسية الاستثمارات الأجنبية وتسمى Federol Trade Commissiom ، وكذلك الحال في كندا بل إن كندا تقوم بتعديل قوانينها بانتظام حتى لا تترك الباب مفتوحا أمام الشركات الأجنبية وخاصة الأمريكية ، وإلا أصبحت مستعمرة أمريكية خلال أيام ، وكذلك الحال في اليابان وفرنسا وانجلترا وألمانيا ... وغيرها ، وهذه كلها بلدان تستطيع أن تتنافس مع الشركات المتعددة الجنسيات فما بالك بدولة من دول العالم الثالث مثل مصر ؟ وكيف نتخلص من التحكم ؟ أو نوقف عملية رفع الأسعار ؟ أو ننمي الصناعة الوطنية ؟ أو أن ندرب العمالة المصرية ؟ أو نخلق فرصا جديدة للتوظف ؟ أو ننمي الاقتصاد القومى ؟ ونحن نقع تحت وطأة شركات أجنبية عملاقة يهمها تحقيق الحد الأقصى من الأرباح السريعة وترحيلها خارج مصر ؟

رابعا ـ ستؤثر عملية بيع الشركات المصرية عكسيا على حركة تشجيع الاستثمار بواسطة

(٢١٢) متى بدأ الثعلب في الوعظ فقد دجاجتك .

٢١

هيئة الاستثمار ، أى إننا لن نخلق استمارات جديدة وهو أمر طال إنتظاره وبدون تحقيقه ، فإن فرص النمو الاقتصادى في مصر - تتضاءل مهما إتخذنا من خطوات للإصلاح الاقتصادى ، وستؤثر عكسيا على الاستثمارات من المصريين أنفسهم لأن الطبيعة الاحتكارية للشركات المباعة ستخنق الصناعة الوطنية وتقضى عليها باستخدام أساليب التسويق المتقدمة والسياسات الاحتكارية المعروفة فى مبادئ علم الاقتصاد .

ويبقى أخيرا أن نبحث عن الحل المناسب . وسنطرح هنا فكرة مبدئية للنقاش فقط على أن يتم النقاش علي عدة مراحل كالآتى :

١ - أن تبدأ حملة قومية لإيقاف عملية بيع الشركات المطروحة حاليا للبيع لفترة معقولة من الزمن . على أن يكون واضحا أننا لن نتخلى عن مبدأ البيع في المستقبل القريب . وأن يتوقف البيع المقرر له بداية شهر مايو ، ومهما كان الضغط من صندوق النقد فلا يجب أن نبيع مصر لإرضائه .

٢ - أن ندرس جميع العقود القانونية المعقودة بين الدولة وجميع الشركات الأجنبية ، وأن نطالب بتعديلها بإستخدام سيادة الدولة وألا نترك الأمر للتفاوض بين الشركات الأجنبية والمشترى الجديد لعدم التناسب في وضعهم التفاوضى ، وإذا لم توافق هذه الشركات على الغاء حق الفيتو والسماح لمشترين آخرين بدخول عملية البيع أن تضع الدولة للأمر حلا سياسيا ، فمن المعروف مثلا أن شركة الكوكاكولا لن تترك مصر وسوقها يزيد علي ٦٠ مليون نسمة ، ولها أن تختار بين البقاء فى هذه السوق أو تعديل الاتفاقيات بما يحقق المصلحة المصرية .

٣ - ألا تطرح احتكارات بكاملها للبيع المطلق حتى تمكن الصناعة الوطنية من النمو ، إلا إذا كان هناك قدرة لهذه الاحتكارات على التنافس العالمى بما يفيد مصر . أما إذا كان الاحتكار مقصورا على السوق المحلية وغير قادر على التنافس العالمى ، فإن المستفيد الوحيد هو المالك علي حساب المستهلك المصرى والصناعة النامية ولا يجدر أن يكون هذا المالك أجيرا .

٤ - لا يسمح بالامتلاك المطلق ، أو الغالب ، للشركات الأجنبية ، وأن نقوم بدفع مقابل مالي للعلامات التجارية أو التكنولوجيا وما اليها دون أن نعطى حق الملكية الكاملة للشركات الأجنبية ويشمل ذلك دفع مقابل مالي للتدريب الادارى والفنى والمهنى وما اليها .

٥ - أن نصدر قانونا ينظم حجم ونوعية وطبيعة وحقوق وواجبات الشركات الأجنبية التى تمتلك شركات مصرية امتلاكا مباشرا ، وأقترح أن يكون القانون الكندى أو الهندى نموذجا لذلك .

٦ - أن نلجأ الى أسلوب الامتلاك غير الأجنبى بواسطة امتلاك أسهم أو سندات ، وهو الاتجاه

(٢١٣) كل شئ من عند الله إلا الخوف منه .

٢٢

العالمى الآن للاستثمار . على أن نتبع أسواق المال العالمية التى تسمح بامتلاك نسبة قليلة من الأسهم للأجانب ، ثم توسع قاعدة الملكية للمواطنين .

٧ ـ أن نطرح أسهم الشركات المعروضة للبيع داخل السوق المصرية للمصريين لتحويل مدخرات المصرين الى استثمارات ، وكذلك للعاملين بهذه الشركات ولاشك أن ربحية هذه الشركات نفسها ستكون حافزا هاما في بيع هذه الأسهم أو السندات ، وبذلك يحق للمصرى أن يكون مالكا لشركات مصرية رابحة أما الشركات الخاسرة فيلزمها دراسة خاصة .

إن قضية بيع الشركات المصرية للأجانب يجب ألا تتم دون دراسة وتمعن ، ويجدر أن تقوم حملة قومية من جميع الجهات حتى نتجنب اتخاذ القرار الخاطئ ، وحتى لا تجد مصر نفسها مستعمرة جديدة قبل أن نفيق .

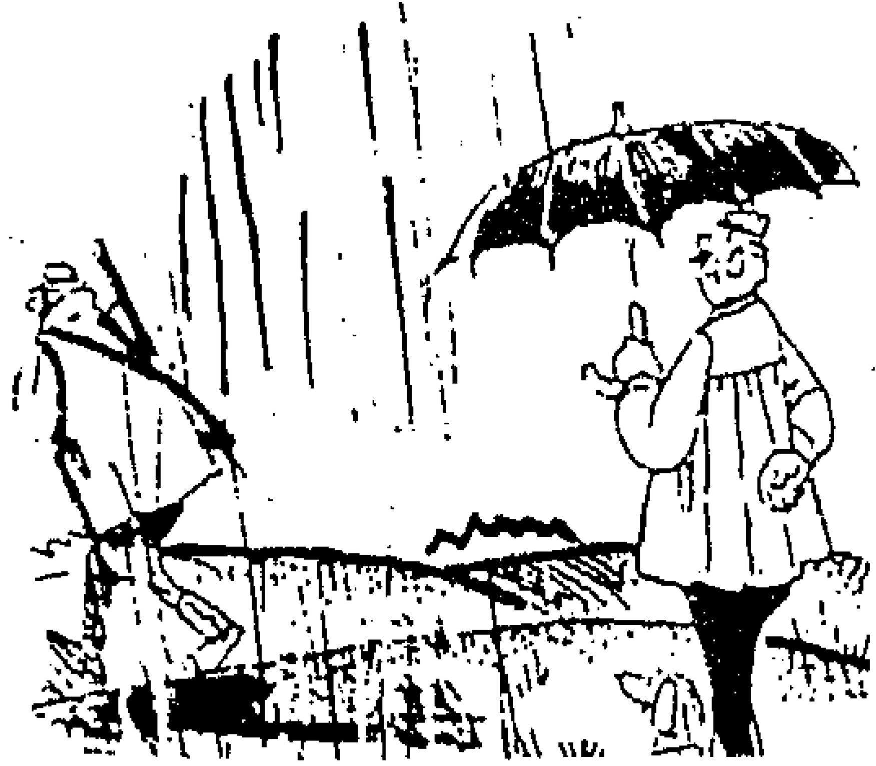
نقلا بتصرف عن :

د . محمود وهبه

الأهرام ١٩٩٣/٤/٢٥







بلا تعليـق

(٢١٤) بيت بلا نار كجسد بلا دم .

٢٣

المؤتمر السنوى الثالث لدعم القرار العربى

(١ - ٢ ديسمبر ١٩٩٣ - فندق سونستا القاهرة)

أهداف المؤتمر :

* ترشيد عملية صنع واتخاذ القرار في الادارة العربية بما يتفق مع روح العصر وثورة التكنولوجيا واقتصاد المعلومات .

* تزويد أعضاء المؤتمر بأحدث المناهج العلمية في تصميم البدائل والحلول والمفاضلة بينهما لتنمية مهارات التفكير الابتكارى وإدارة التغيير .

المشتركون :

* أعضاء الادارة العليا لكافة التخصصات في كافة الشركات والمؤسسات وأعضاء مجالس الادارة .

* مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام فى المؤسسات والشركات العربية العامة والخاصة.

* القيادات الادارية في مختلف مؤسسات الوطن العربى والمرشحين لشغل هذه المناصب

* المهتمين بموضوع صنع القرار من رجال الأعمال والمستثمرين ومديرى البنوك والفنادق وشركات الطيران .

الموضوعات التى يناقشها المؤتمر :

* محددات ومقومات صنع القرار .

* مناهج صنع القرار .

* طرق ومراحل اتخاذ القرار .

* النماذج الوصفية لاتخاذ القرار .

* النماذج الكمية لاتخاذ القرار .

* تنمية مهارات توليد للأفكار من خلال استراتيجيات الابتكارى .

* التحديات الجديدة والحاجة الي مداخل حديثة لصنع القرار فى ضوء المعلومات .

اللغـــة :

اللغة العربية هى لغة المؤتمر الرسمية وستوزع كافة البحوث باللغة العربية مع إجراء ترجمة فورية للمتحدثين في حالة استخدام لغة أخرى .

(٢١٥) إزرع كل يوم تأكل كل يوم .

قيمة الإشتراك :

قيمة الاشتراك للفرد الواحد ٦٠٠ دولار للمشتركين من خارج مصر بدون إقامة . شاملة المطبوعات والهدايا والوجبات على أن يرسل الاشتراك بإسم الدكتور / السيد عليوه حسن ، نقدا أو بشيك الي حساب رقم ٨٠٠ المصرف العربى الدولى بالقاهرة.

مكان وتوقيت إنعقاد المؤتمر :

* سوف تنفذ هذه الندوة بفندق سونستا بمدينة نصر بالقاهرة .
* خلال المدة من ١ - ٢ ديسمبر ١٩٩٣ (لمدة يومين فقط) .

المتحدثون بالمؤتمر :

* د . أحمد رشيد :
رئيس قسم الادارة العامة / كلية الاقتصاد جامعة القاهرة .

* د . أحمد شلبى :
مستشار دولى في التدريب .

* د . السيد عليوه :
رئيس قسم العلوم السياسية / كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان .

* د . سعد الدين ابراهيم :
أستاذ الاجتماع بالجامعة الأمريكية - القاهرة .

* د . فريد النجار
رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة بنها .

* د . فؤاد القاضى :
مستشار دولى في التدريب .

يوفر المركز خدمات اضافية للحجز والاقامة الفندقية علي حساب المشترك بناء على طلبه الخاص .

(٢١٦) المروءة تأبى عليك أن تحقد على اللئيم ولكنها لا تأبى عليك أن تعرفه وأن تحذره .

٢٥

معجزة الاقتصاد التايواني

تايوان جزيرة صغيرة مساحتها ١٣٩٠٠ ميل مربع وعدد سكانها مرتفع والموارد الطبيعية قليلة ومع ذلك فقد حققت خمسة أضعاف الدخل الحقيقي خلال الثلاثين عاما الماضية في ظل تضاعف عدد السكان الذي زاد من ١ر٨ مليون نسمة الي ٨ر١٧ مليون نسمة خلال هذه المدة .

هناك مبادئ تقليدية تتبعها الدول النامية في أول طريقها للتقدم أهمها : وضع جدار قوي وحواجز جمركية لحماية الصناعات الوليدة - فرض فائدة منخفضة للغاية مهما كانت نسبة التضخم - لكن تايوان كانت أولي الدول التي كسرت هذه المبادئ - لقد طبقت تايوان المبادئ الأساسية للإصلاح عن طريق : حرية القيود التجارية - رفع الصادرات الى مستوى التبادل المتوازن - تشجيع الادخار الخاص - توظيف فعال للأحوال المالية من خلال تحديد السوق لسعر الفائدة - هذه السياسات أدت الي تغير كبير بالانتقال من المنتجات الزراعية غير الفعالة الى المنتجات الصناعية الأقل كثافة في رأس المال - كما زادت صادراتها ٢٠ مرة خلال الفترة من عام ١٩٥٤ الى عام ١٩٨٠ فقد كانت نسبة الصادرات الزراعية ٩٠ ٪ والصناعية ١٠ ٪ - أصبحت الصادرات الصناعية الآن تمثل ٩٠ ٪ والصدارات الزراعية ١٠ ٪ .

السؤال العام الذى يطرح نفسه هل يمكن تطبيق سايسة تايوان على دول أخرى ؟ للإجابة علي هذا السؤال يجب معرفة بعض الخصائص عن تايوان :

* إن الطاقة الادخارية لها كانت تتزايد مع زيادة الدخل القومى ، وأيضا مع زيادة عدد السكان - لكن ذلك ليس الضمان لنجاح التجربة في دول أخرى .
* قدر هائل من العمالة التى تتميز بالجهد المشترك والقدرة والرغبة علي كسب مهارات جديدة ولديها قدر كبير من الحرفيين .
* وأهم من ذلك هو وجود جو من الاستقرار والمنافسة بين المشروعات الحرة .

كما يجب الأخذ في الاعتبار ما يتعلق بالبيئة والمؤثرات الخارجية التى كانت موجودة وقت بداية تايوان في التقدم .

نقلا بتصرف عن :
ICEG
Publications Catalog

(٢١٧) من يسأل الناس يحرموه - وسائل الله لا يخيب .

٢٦

إدارة التنميــة المحليـة

تحتل الادارة المحلية مكانا بارزا وسط العملية الانمائية الحيوية والتحديات التى تتعرض لها التنمية المحلية تتركز حول نظرة تلك الادارة لمهامها ومن ثم أسلوبها في تنفيذ هذه المهام ... ومن هنا يمكن التفرقة بين ثلاث أدوار إدارية هامة :

إدارة السياسات :

ويقصد بها التعرف على الاحتياجات وتحليل البدائل واقتراح البرامج والتوجيه الكفء للموارد المتاحة . وهنا يكون على الادارة المحلية مهمة معاونة صانع السياسة في المستويات المركزية والمحلية حتي تأتى السياسات أقرب ما تكون الى تطلعات وإمكانيات المواطن المحلى فتضمن بذلك دورا إيجابيا ومساهمة فعالة من جانبه .

إدارة المساندة :

الادارة المحلية مطالبة بأن تعمل بأساليب تحقق معها رضاء جميع شرائح مواطن المحليات وبما يؤدى الى تنمية إيجابياته وإحساسه بالمسئولية العامة وحرصه على الصالح العام والمشاركة الفعالة في إنجاح سياسات التنمية المحلية.

إدارة التنفيـذ :

علي الادارة المحلية أن تنفذ وتدير البرامج العادية للحكومة المركزية . من هنا تظهر الأولوية في التركيز علي الأساليب الموصلة للبرامج والمحققة للأهداف ، وبالتالي فإن الادارة المحلية مطالبة بأن تكسب المواطن المحلي الى جانبها كشريك إيجابى وليس كمجرد ملتقى في الخدمات، وهذا يتطلب بدوره أن تكون تلك الأساليب أداة فعالة لجعل المواطن راضيا بشكل عام عن السياسة العامة وهذا يعنى أن تكون النظم الادارية ذات محتوي مقبول يكون المواطن فيه مسئولا عن المحافظة على الموارد وتنميتها ومؤازرة السياسة العامة - والي الآن فإن الواقع الادارى المحلى في معظم البلدان النامية مازال التركيز فيه على كم الخدمات أكثر من أساليب إيصالها وإن كان لذلك أسبابه الموضوعية التاريخية ولكن لابد من وجود " الادارة " القادرة علي تغيير ذلك الواقع الادارى .

(نقلا بتصرف عن :
د . أحمد رشيد
التنمية المحلية - عام ١٩٨٦)

(٢١٨) إذا لم تنجح من المحاولة الأولي - فحاول مرة أخرى قبل أن تستسلم ولكن إياك أن تحاول الى مالا نهاية .

٢٧

حديث في القمة



حين نلتقي معهم فوق القمة
نستنشق عبير الخبرة ورحيق الحرية

الدكتور : عصمت عبد المجيد

د . عصمت عبد المجيد : لن تعيش الأمة العربية على هامش العصر .

حوار شامل أجرته الأهرام مع الدكتور عصمت عبد المجيد الأمين العام لجماعة الدول العربية تناول القضايا المطروحة على الساحة العربية . وفيما يلي مقتطفات من هذه المقابلة :

* **الأهرام :** لماذا انحسر دور الجامعة العربية بعد أزمة الخليج ... لقد واجهت الجامعة أزمة كامب ديفيد سنة ١٩٧٩ والآن تواجه أزمة الخليج فهل من مخرج ؟

* **الأمين العام :** إننى أقر فعلا بأننا نمر بأزمة في العالم العربى نتجت عن عدوان العراق على دولة الكويت ولكن ليس هناك مقارنة مع ما حدث في أزمة كامب ديفيد لأن أزمة الخليج غير مسبوقة في العالم العربي . ودون الاطالة أود أن أشير الى جملة مما قلته في كلمة عندما تشرفت بتحمل المسئولية منذ ١٩٩١/٥/١٥ " إن العالم العربي لا يمكن أن يتهاون في حقه أو أن يستغنى عن بعضه البعض بل العكس عليه في المرحلة القادمة أن يتجه الي مزيد من التكاتف والتكامل ".

* **الأهرام :** أين الآليات الفاعلة التي تملكها الجامعة العربية لرأب الصدع أو التدخل السريع في مشاكل بدأت تنشب أو ستنشب . لأن هناك خطر يهدد العراق - مسألة حلايب - إعلان دمشق - الصومال قصية حقوق الانسان العربى ؟

الأميـن العام : موضوع العراق فقد وافق العراق على جميع قرارات مجلس الأمن ونأمل أن ينتهى الوضع الشاذ الموجود حاليا : موضوع الأسرى الكويتيين والعراقيين وقد تحقق بعض النجاح وجار متابعته من جانبنا - أما موضوع الصومال فقد بحثناه وقد ذكرت أن المسئولية تقع على عاتق القيادة الصومالية - والمساهمة المتواضعة التى قامت بها الجامعة هو تطوع

(٢١٩) أحيانا يرتجف المرء وهو على حق وأحيانا يطرب وهو في الباطل [ف . روزينوف]

٢٨

عدد من الأطباء المصريين للذهاب الى الصومال وعادوا ونحن كجامعة تحملنا تمويل هذا العدد وهناك تعاون بين الجامعة العربية والأمم المتحدة حيث تم إيفاد بعثة للجامعة - وبالنسبة لإعلان دمشق فهو محل دراسة ولابد وأن يؤخذ بكثير من التفاهم - حلايب الجامعة العربية تتمنى أن تصل الأطراف المشتركة الي تسوية فيما بين مصر والسودان .

وبالنسبة لموضوع حقوق الانسان العربى ... إننا حريصون علي حقوق الانسان العربى في فلسطين والصومال - بل وعلى إنقاذ مسلمي البوسنة والهرسك ولعلنى أشير الى ما قيل عن آليات للجامعة العربية - هناك مشروع لمحكمة عدل عربية وعندما يوافق عليه ستخرج محكمة العدل العربية على أساس تضم سبعة قضاة تنظر في الخلافات العربية خاصة مسائل الحدود بدلا من اللجوء الى أساليب غير سيمة .إن هناك مصالح يحققها التضامن العربى ومنها المصالح الاقتصادية التي تقف اليوم على رأس قائمة القضايا التي يشهدها العالم - وعلينا أن نعرض أنه ليست هناك عصا سحرية لدى الجامعة العربية لتغيير ما حدث فى أغسطس ١٩٩٠ وتقلبه الى أحضان - وبالنسبة للدور الاعلامى للجامعة - أنا أرحب بذهاب بعثة إعلامية تنظمها الجامعة الى مقديشيو لتقصى الحقائق لبيان ما الذى يمكن للجامعة أن تفعله في هذا الصدد .

* **الأهرام** : متى تكون الجامعة العربية قوة مؤثرة لها أدواتها التى تستخدمها في وقت الأزمات ؟

* **الأمين العام** : يجب أن تتلاقى الارادات العربية - صحيح هذا صعب ولكن هذا ممكن طالما لدينا الرغبة ، لذلك علينا أن نلتزم في مواقفنا وفي أفعالنا وها هى التطورات التى حدثت في العالم تعطينا نماذج حية - المهم أن نحسن توجيه قوتنا وأنا أقول حدث نضج في معالجة الأمور وأصبحنا اليوم نقول إننا نسير على الطريق الصحيح . نعم أمامنا مشوار طويل في تصورى وأى واحد يتصور أن الحل في منعطف الطريق يبقى واهم وهذا يتطلب أن تتحد إرادات الدول التى تمثل الشعوب العربية . بعد ذلك تتحد مواقف الدول العربية تجاه الأحداث التى تصادفنا - وأنا لا أتصور أن أتحكم بالعجز بسبب أن عضوا أو أكثر تسبب في الوضع الحالي - كيف يمكن أن نضع أيدينا في أيدى بعضنا ؟ نتكاتف ونتعاون وإذا اختلفنا نحاول أن نتغلب على خلاقاتنا بالحوار - لابد أن يكون هناك وعى وإدراك بإمكانياتنا هذه هى نظريتى في المرحلة المقبلة .

نقلا بتصرف عن الأهرام
١٩٩٢/٧/٢٧

(٢٢٠) المحسن الحق لا يأبه إذا كان ما يجود به معفيا من الضرائب .

٢٩

مكتبة القرار

إسم الكتاب : الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال .
المؤلف : دايان تريسى .
ترجمة : نسيم الصمادى .
الناشر : مطبعة الأمل للطباعة الإلكترونية - جدة - ١٩٩١ .

يحتوى الكتاب على عشرة فصول تدور حول الموضوعات التالية : ولكن ماذا يفعل المدير ؟ كيف تكون قائدا كيف تكون معلما ؟ حدود النظام . بناء الفريق ، كيف تواجه التذمرات ، كيف تعين الموظفين ؟ طرق المقابلة الشخصية كيف تستقبل الموظف الجديد ؟ ! تقويم الموظفين . وفيما يلى عرض موجز لأهم مقتطفات الكتاب .

١ـ ولكن ماذا يفعل المدير ؟

* الآن أصبح إسمك مقترنا بكلمات مثل: قائد فريق أو مشرف أو مدير تنفيذى أو مدير عام . وقد أصبحت تحصل علي راتب أعلى وإن كان لا يزال أقل مما تريد . كما أن مسئولياتك قد تضاعفت ، والآن مع يومك الأول في العمل . اليك المبدأ الأول من مبادئ الادارة الصحيحة وهو : مبدأ الادارة بالمراقبة ، أن تبقى هادئا - أن تستمع لكل شئ وأن لا تصرح إلا بالقليل وباختصار شديد ، أبق عينيك مفتوحتين وفمك مغلقا - كن حذرا.

* ومع بداية الأسابيع الأولي وخلالها هناك عشر قواعد أساسية لا ينبغي لك أن تفصلها من عملك : تخلي عنك الغرور - لا تقطع وعودا زائفة - لا تكن مستبدا - أترك المحاباة - لا تتكلم قبل أن تفكر - لا تعوق العمل - لا تتهرب من المسئولية لا تتورط في نوبات غضب - لا تتمتع بامتيازات شخصية - وازن بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين .

* والآن ما الذى تفعله طوال العمل ، باعد بين الموظفين والمخاطر - شجع على العمل - حافظ على روح الفريق - علم موظفيك كل ما تعرف - إحتفظ بسجلات دقيقة - الموازنة بين المسئوليات .

٢ـ كيف تكون قائدا ؟

* لكل قائد أسلوبه الخاص - فقد نجد قائدا ديناميكيا ومندفعا - وآخر هادئا ورغم هذا الاختلاف فإن هناك عددا من الخصائص التى تميز القادة الجيدين هى : القائد مخلص - القائد متفاعل - القائد يحب الناس - القائد شجاع - القائد بعيد النظر - القائد حاسم - القائد لبق ويحسن التقدير . القائد عادل - القائد أمين - القائد طموح - القائد غير متقلب - القائد متواضع - القائد واثق من نفسه - القائد معلم .

* إذا كنت تملك كل هذه الصفات فإنك الآن رئيس مجلس إدارة ولكن لتضع قدميك على أول الطريق تضع بين يديك قائمة بأشياء

(٢٢١) المرء يسعل لكى ينظف قصبته الهوائية - وهو يتنهد لكى ينظف قلبه [ت . ماثيـوز]

٣٠

يمكنك القيام بها لتبدأ السير بالاتجاه الصحيح وهى : راقب الآخرين - عبر عن اهتماماتك - كن ودودا - إرفع من شأن الآخرين - اعترف بأخطائك - لا تقحم الأنا في كل شئ - قم بزيارات مشتركة - كل الناس خير وبركة .

٣. كيف تكون معلما ؟

* من المشرف لك أن يعرف الجميع أنك الشخص الذى ينمى قدرات العاملين ويصنع النجوم لذلك نعرض لك مجموعة من الخطوط المفيدة لتصميم برامج للتدريب وهى أن يتعلم الناس إذا كان لديهم استعداد - الناس يحبون تأدية الأعمال التى يتقنونها - الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة ، المنافسة الشريفة تسرع بالتعلم، تمر عملية التعلم بقفزات - التعلم يحتاج الى مرسل ومستقبل - قسم المادة التدريبية الى مراحل - إجعل مكان التدريب مريحا كن متحمسا ، إستعدا جيدا ، عندما يأتى اليوم الموعود دع المتدرب "يسترخى واشرح بهدوء - دعه يجرب جيدا إحضر المتدرب - صحح الأخطاء - عبر عن إعجابك- دعه يتمرن - راقب أداءه ".

٤. حدود النظام :

* الحدود هى معرفة السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في العمل .
* النظام هو أسلوب إعطاء الأوامر والقواعد وما هو المطلوب .

لهذا . إبحث عن الموهبة ووظفها - عالج نقاط ضعفهم - إعط القوس باريها "بمعنى إذا وضعت ذو المزاج الحاد في مكاتب مزدحمة فسوف ينفجرون " إصدار الأوامر: الأمر المباشر مع المهملين - الأمر الطلب مع من تثق فيهم - الأمر السؤال عند النقد - الأمر التطوع عند استشارة المتطوع ، إعط التفاصيل بطرح عدد من الأسئلة - ماذا - لماذا - من - أين - قدر - كيف ؟ والطرق المثلى لإعطاء الأمر لمن ليس لديه سلطة " يا ... عليك بـ ... ليساعدك متى ... " أما الطريقة الصحيحة للمتابعة تكون هكذا " يا ... اتصل بـ ... وصحح ... " مع مراعاة أن يكون الأمر ضرورى وتملك السلطة وادخل في صلب الموضوع واجعل الأمر واضحا وأكتب توجيهاتك بوضوح - وبعد ذلك تابع وهى تحتاج الى فهم عميق - لا تتابع بالتفصيل حل أمر تطلبه حتى لا تظهر عدم إحترامك للموظف وعدم ثقتك فيه وإذا كان لديك شك فيه عليك أن تتأكد بصفتك معلم وكمدير مسئول . وإذا وجدته مقصر عليك أن تشعره بذلك - وإذا رأيت منهم بغير معنويات عالية كالآخرين عليك أن تمنحهم الفرصة ولا ينبغي اللجوء للعقاب أو التهديد به إلا نادرا لأن كل ما تحتاجه هو الحب والاحترام - لذلك ينبغى أن تتجاوب معهم ولا تدعهم يتخاذلون .

٥. بناء الفريق :

إن كيفية الانجاز تأتى من خلال بناء الفريق المناسب لأداء العمل لذلك تجنب التنافس

(٢٢٢) الحماسة تعنى أن تلبس أحلامك ثبات العمل .

السلبى بينهم لأنها تغيب روح الفريق والمديرون الناجحون يعرفون كيف يبنون الجماعات ويحافظون عليها . وإذا رأيت مقاومة للتغيير دع الموظفين يساهمون في التغيير وبالتالي زودهم بكثير من الملاحظات لتبدو أفكارك مألوفة وقم بإحداث التغيير ببطء شديد وكن حذرا في توقيت التغيير وراعى توزيع العمل بالعدل وتجنب المحاباة والترخص وكن القدوة الحسنة وشاركهم في النجاح وكن متعاطفا مع مشاكلهم مع إبداء الملاحظات العامة وتجنب الأسئلة الاستفزازية والمحرجة وتعاون بإخلاص ولا تكن إمعة أو مشاكسا وتعاون مع زملاءك من المديرين لذلك حاول أن تجد فاصلا واضحا بين سلطاتك وسلطاتهم ولا تتهرب من المسئولية وكن حذرا عندما تعير موظفين أو تستعير موظفين من الادارات الشقيقة واحترم التسلسل الاداري وقم بالتفويض الصحيح للمسئولية ولا تحجب الحقائق عن الموظفين ولا تترك دولاب الشائعات يدور حاملا نسخة من الخير .

٦ـ كيف تواجه التذمرات ؟

التذمرات تستحق منك الاعتراف بالجميل وليس الانتقام أنه شئ يضايق الموظف فقد يكون بسبب أن الراتب غير أو عدم ملائمة ظروف العمل أو سوء العلاقات داخل قسم أو مع الأقسام الأخرى . لذلك حاول أن تتوقع هذه المشكلات ومن ثم عليك استقبال الشاكي بالترحاب والاستماع الى وجهات النظر وإذا قررت أن تفعل شيئا - فافعل ذلك فورا وإذا لم يكن ذلك فوضح أسباب ذلك وإذا لم تستطع حل المشكلة إرفعها الي الادارة العليا لمعالجتها - أما إذا كانت الشكوى ضدك فإن هذا يتطلب من كثير من الصبر وضبط النفس .

٧ـ كيف تعين الموظفين ؟

عليك أن تقرر ما إذا كان التوافق ممكنا بين هؤلاء الأطراف : إدارة شئون الموظفين و أنت والمرشح وعند اختيارك يفضل الموظف محتفظ بكل عمل من أعماله السابقة عامين أو ثلاثة على الأقل واسأل المرشح عن واجباته السابقة في كل وظيفة - ضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويجب أن تلاحظ بأن يكون مظهره لائقا ولديه قدرة على التكيف كما يجب أخذ هذه الصفات في ذيل القائمة " العمر - النوع - الجنس - إعتبارات أخرى " يجب أن تكون التفرقة علي أساس الكفاءة .

٨ـ طرق المقابلة :

مقابلة أى مرشح تتطلب استعدادا واهتماما كبيرين لذلك عليك أن تضع نصب عينيك طبيعة الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها - مع قراءة سير المرشح المكتوبة - حدد الأسئلة التي ستطرحها - تهيأ للمقابلة جسديا ونفسيا - إعطى كل إنتباهك للمرشح - إختر مكان يوفر الهدوء والراحة لك وللمرشح - كن متجردا - تأكد من أن المرشح

(٢٢٣) يمكن أن يرد المرء ما إستدانه من ذهب - لكنه يموت من غير أن يستطيع وفاء دين المحبة .

٣٢

يعرف اسمك ووظيفتك - إعتبره شخصا متميزا - أوجد أرضية مشتركة معه - إبتسم وكن ودودا - عامله يمثل ما تريد أن تعامل به لو كنت مكانه - قل الحقيقة - تذكر أنك أنت الذى تقابله وليس العكس - إطرح أسئلة لها إجابات مباشرة وتأكد من صدق الاجابات وتنبه للأسئلة التى يطرحها المرشح - إعرف ما الذى تريد معرفته عن المرشح (كسول - مخلص - يقظ - مرن - مبادر - متحمس ...) - إصغ بكل حواسك - حاول الايحاء له بنتيجة المقابلة - إبتسم بصدق - صافحه بحرارة .

٩- كيف تستقبل الموظف الجديد؟

تذكر أنه إنسان - إبعد عنه المخاوف قدر الامكان - يجب أن يشعر أنه مهم في نظر الشركة - يجب ألا يكون التلقين ضعيفا - عرفه بثقافة الشركة ومبادئها - أعد له برنامج للتعريف عن الشركة متضمنا (تاريخ الشركة - هيكلها التنظيمى - وظائف الادارات المختلفة - سياسة الادارة تجاه العملاء والموظفين - منتجات الشركة وخدماتها - ماتتوقعه الشركة من الموظفين - إمتيازات الموظفين. قابله ببساطه ولا تأسره بهيبتك وكرس له كل وقتك مادمت بصحبته ولا تنتقد الشركة أمامه وإحذر أن تتخمه بالمعلومات - أخبره بالسياسات والاجراءات والمعايير - إعطه خارطة تفصيلية - قدمه لزملائه - لا تعطه عملا صعبا خلال اليوم الأول .

١٠- تقويم الموظفين :

تتم عملية المراجعة والتقويم الرسمية مرة كل عام من خلال استمارات قياسية مكتوبة لكن المدير الجديد يستمر على مدار العام من خلال المذكرات والارشاد والتوجيه والتغذية الراجعة المستمرة - كلمة أخيرة ليس هناك ما يؤثر في رغبة الموظفين ومقدرتهم على الانجاز أكثر من كفاءة المديرين الذين يقودونهم - إن ما نحتاجه في عملنا اليوم هو إحساس أكبر بالناس وبمشاكلهم .

إعداد :
محمد فكرى حفنى موسى

(٢٢٤) إرحموا من في الأرض ... يرحمكم من في السماء .

إقرا فى هذا العدد :

الموضوع

لا تقل لا اعرف ... بل جرب
لا تقل لا استطيع ... بل حاول
لا تقل لا اعلم ... بل تعلم

تحسين صنع القرار الجارى

ينبغى النظر إلى الدولة وجهاز الإدارة العامة على أنه جهاز لصنع القرارات اليومية . وهذا يستلزم العمل على تحسين آلية صنع القرارات على هذا المستوى وذلك بالوسائل التالية :

١ - إعداد خبراء في تحليل السياسات وتخطيط السياسات على مستوى الوزارات والأجهزة الإدارية الهامة .

٢ - تحسين الموقف البيئى المحيط بصانعى القرارات الرئيسية (رئيس الدولة - رئيس الوزراء - الوزراء - كبار المسئولين في السلطتين التشريعية والتنفيذية) وذلك بتطبيق أساليب السيطرة والرقابة العسكرية على الشئون المدنية والسياسية .

٣ - إدخال بعض النظم والأساليب الإدارية الحديثة لها كالموازنات والتخطيط وبحوث العمليات في الوحدات الحكومية الكبرى .

٤ - تأسيس وحدات البحث وتحليل السياسات في الأجهزة الحساسة مثل المجلس التشريعى والأحزاب ومنظمات الحكم المحلى وغيرها .

٥ - تزويد لجان المجلس التشريعى بالخبراء المتخصصين والاستماع الى شهادات المهتمين والجمهور .

رئيس التحرير

موسوعة :

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ - مساكن مدينة نصر - القاهرة - ت : ٢٦٣٧٥٨٧ - فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

 يهب الله كل طائر رزقه . ولكنه لا يلقيه في العش (ج هولاند) .

٢

كيف نتحدث لغة النظام العالمى الجديد ؟

تشير معظم الدلائل أننا بصدد نظام عالمى جديد (تحت التشكيل) وهذا النظام له خطاب سياسى يتحدث به ويستخدم لغة خاصة لعل من أهم مفرداتها : الجودة الشاملة ، الخبرة التقنية Know-How تحسين الأداء ، لائحة بازل لملاءة البنوك . قيود البيئة على واردات البترول .

ولنتذكر الحدث الشريف في الثقافة الاسلامية " من تعلم لغة قوم آمن مكرهم " وهذا ليس من ثقافة التعصب - بل على العكس تماما - هو من قبيل ثقافة التسامح والانفتاح على الآخرين .

وفي تقديرى أن اللغة هنا ليست مقصورة علي اللسان وإنما يتسع مفهومها ليشمل النظام System بكل مقوماته من انساق وأبنية فرعية وأساليب للأداء وطرق للعمل والحياه .

أستطيع أن أزعم أن النظام العالمي الجديد الذى يفرضه الشمال الصناعى الغنى المتقدم على الجنوب النامى وعلى المجتمع العالمى يفصح عن خطاب سياسى جديد تنطوى لغته على عدة مفاهيم مثل :

١ ـ ضريبة الكربون وقيود البيئة على البترول .
٢ ـ قانون بازل للملاءة المصرفية .
٣ ـ نظام إدارة الجودة الشاملة .
٤ ـ القواعد المنظمة لبراءات الاختراع ونقل التكنولوجيا .

وهذه جميعا تستهدف إدماج اقتصاديات الأقطار النامية في النظام العالمى بشروط يمليها القوى على الضعيف وإلا استبعدت من هذه المنظومة العالمية الجديدة مما يترتب عليه حرمان الجنوب من العديد من الفرص مثل الاستثمار وشروط أفضل للتجارة والاقتراب من التكنولوجيا الملائمة والاستفادة بمزايا الثروة والمعلوماتية وتنمية الموارد البشريةوتشغيل الأيدى العاملة .

مثلا قررت أوروبا الموحدة تطبيق معدل ٨ ٪ (نسبة رأس المال الى الأصول) كحد أدنى في نهاية ١٩٩٣ على البنوك لضمان كفاية رأس المال وتوظيفه .

وهذه جزئيا تعتبر نوع من الحرب غير المعلنة ضد بنوك العالم الثالث وفي مقدمتها البنوك العربية والاسلامية .

وقد ترتب على ذلك بالفعل إغلاق بنك البركة الدولى في نهاية يونيو ١٩٩٢ ، وذلك رغم محاولته التكييف التنظيمى والمالى مع متطلبات بازل الجديدة .

هكذا تشير هذه المصطلحات الجديدة - القديمة التى يستخدمها الاقتصاد العالمى (الغربى الهوية - الرأسمالى النزعة) الى مضمون سياسى سافر هو أن الوسيلة أهم من الغاية - وهذه تعتبر بحق آلية الحضارة الأوروبية منذ كشف عنها بوضوح وشجاعة نادرة المفكر السياسى الايطالى ماكيافيللى .

إن إستيعاب هذه الحقيقة يساعدنا في تحسين فهمنا للنظام العالمى المعاصر وتنمية مهاراتنا على التعامل معه . إنه يفسر لنا لماذا يتمسك الغرب بضرورة البدء في العملية P. Rolcess (بالانغماس فيها سواء باقتحام أو بأن تفرز في Mudding through سواء في عملية التفاوض أو الحوار) بصرف النظر عن الأهداف المنشودة أو بالأحرى بصرف النظر عن وجود أهداف من عدمه يكفى الدخول في "العمليـة " .

خلاصة القول أنه مطلوب منها إدراك هذه الحقائق والتعرف على هذه اللغة الجديدة وإتقان نظم التعامل بها في إدارة نشاطنا الاقتصادى وشئوننا العامة ،فلا يفل النظام إلا النظام .

نقلا عن : د . السيد عليوه
الأهـرام الاقتصادى ١٩٩٣/٤/٢٦

(٢٢٦) كلمة واحدة رقيقة أصغى اليها حيا ، خيرا عندى من صفحة كاملة تمجدنى حين أموت [ڤولتير]

٣

آفاق التنمية الإدارية العربية

في أول اجتماع وزارى نظمته المنظمة العربية للعلوم الادارية بالقاهرةخلال الفترة من ٦ - ٧ ديسمبر ١٩٩٢ صدرت مجموعة من القرارات في البيان الختامى للاجتماع متضمنا ما يلى :

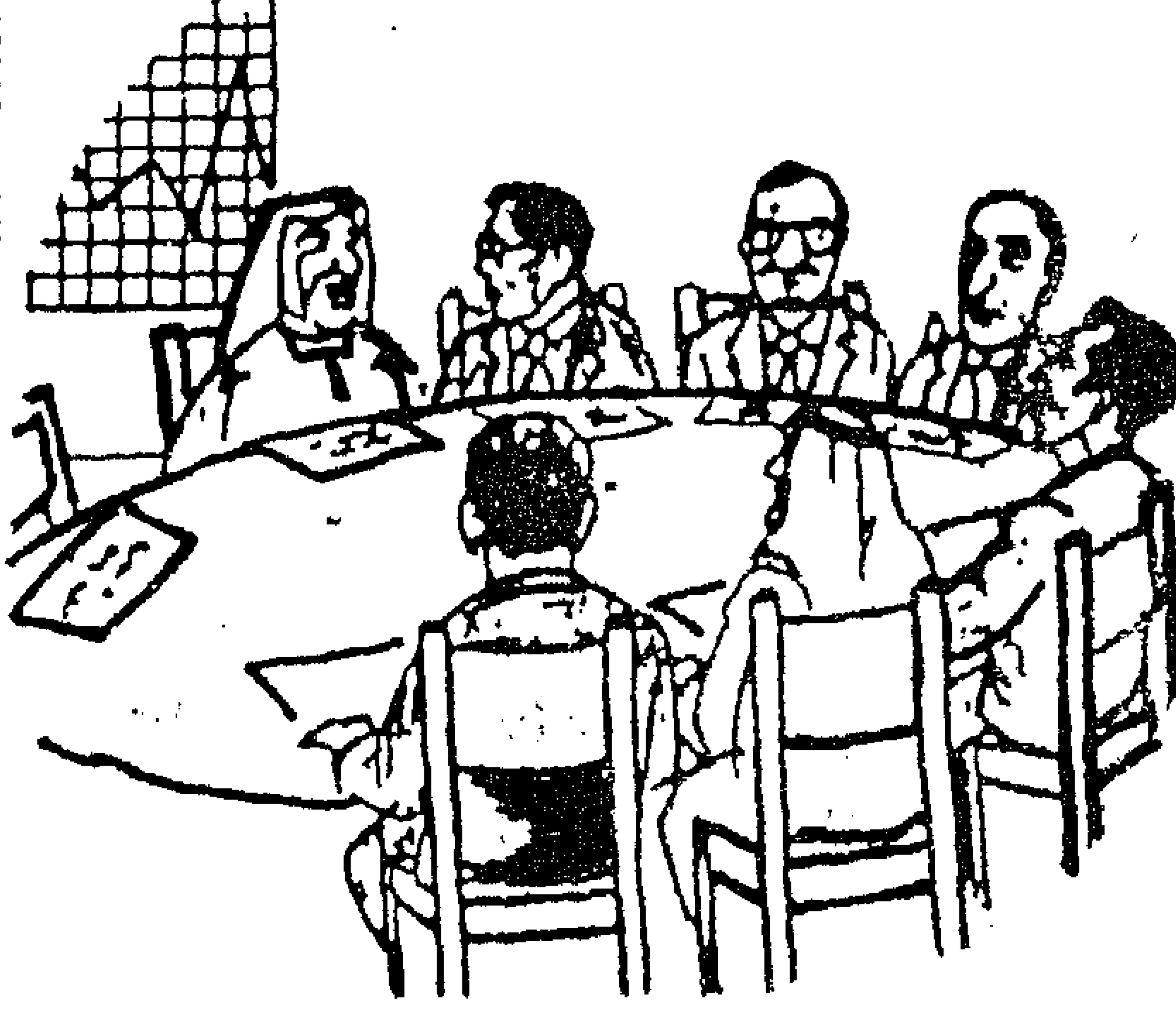
أولا - بشأن الأدوار الاستراتيجية للمنظمة العربية للتنمية الادارية في دعم جهود الاصلاح والتطوير الادارى في الدول العربية :

يرى المجتمعون أن بإمكان المنظمة العربية للتنمية الادارية القيام بعدد من الأدوار الهامة وقد قرر المجتمعون في هذا الاطار تكليف المنظمة بالآتى :

١ - البدء في الاتصال بالدول الأعضاء التى ترغب فى تبنى برامج شاملة للإصلاح الادارى (بما في ذلك الدول الأكثر احتياجات الى إستكمال بنيتها المؤسسية) وذلك لإعداد مشروعات متكاملة يمكن تقديمها لمؤسسات دولية وإقليمية وعربية لتمويلها .

٢ - حصر تجارب الدول التى حققت إنجازات ونجاحات واضحة في الاصلاح والتطوير الادارى وعرض تفاصيل آلية ومنهج ومكونات النجاح لهذه التجارب على الدول الأعضاء .

٣ - عند الاتفاق على تنفيذ برامج الاصلاح الادارى التى تركز على كيانات مؤسسية بعينها أن تسعى المنظمة مع الدول المعنية لدى



المؤسسات والصناديق الدولية والاقليمية والعربية التى يمكن أن تساهم في هذه البرامج .

٤ - حصر الخبرات في المنطقة العربية والعالم التى يمكن الاستعانة بها في التطوير الادارى وكذلك إعداد دراسة جدوى إقامة مؤسسة عربية وعرض تقرير بهذه الدراسة على اجتماع الجمعية العمومية القادم .

٥ - يعد المدير العام للمنظمة تقرير متابعة ربع سنوى يقدمه للقيادات الوزارية في الدول الأعضاء يبين فيه جهود المنظمة بخصوص الموضوعات سالفة الذكر .

ثانيا - بشأن أوجه دعم المنظمة العربية للتنمية الادارية :

(٢٢٧) من يحمل مصباحه خلف ظهره لن غير ظله   [طاغــور] .

٤

ناقش المجتمعون الأوضاع الحالية للمنظمة العربية للتنمية الادارية في ضوء الأدوار الطموحة التى يرى المجتمعون أهمية قيام المنظمة بها لدفع وتحسين أداء الجهود العربية للإصطلاح الادارى واتفق المجتمعون على أن المنظمة تحتاج إلى نوعين من الدعم لكى تتمكن من أداء الأدوار سالفة الذكر :

١ - النوع الأول من الدعم هو دعم سياسى بالدرجة الأولى . فقدرة المنظمة على تقديم هذه الخدمات فى مجال الاصلاح الادارى ستزيد بدرجة حاسمة عندما يتوفر التزام قوى من جانب الدول العربية باعتبار المنظمة المؤسسة الرئيسية في العمل العربى المشترك في مجال الاصلاح والتطوير الادارى ، وباعتبارها الجهة المؤهلة لتقديم المشورة للحكومات في هذا المجال . يترجم هذا بدعوة المنظمة لمشاركة الحكومات العربية في تخطيط ومراجعة وتقويم برامج الاصلاح والتطوير الادارى الرئيسية بها

٢ - النوع الثانى من الدعم هو الدعم المالى المتمثل في التزام الدول العربية بسداد ، المستحقات المتراكمة عليها لموزانة المنظمة ، وبدفع مستحقاتها الجارية في أول كل عام بشكل منتظم وبالنسب المحددة في الاتفاقية ، وذلك حتى تتوفر للمنظمة الموارد المالية التى تمكنها من استقطاب أفضل عناصر الخبرة المؤهلة . وتبنى البرامج الطموحة المطلوبة لأداء أدوارها الحيوية .

إن المجتمعين متفقون على أن توفير هذين النوعين من الدعم للمنظمة أصبح أمرا لا يقبل التأخير أو التهاون ، إذا أريد للأسرة العربية أن يكون لها مستشار فنى مؤهلا رفيعا في قضايا الاصلاح والتطوير الادارى . كذلك أكد المجتمعون أن الاستراتيجية المطورة لعمل المنظمة في المرحلة المقبلة تمثل سببا إضافيا لدعم المنظمة .إذ توفر أسسا واقعية متينة لانطلاق المنظمة الى افاق جديدة تمكنها من تقديم الدفعة المأمولة لجهود الاصلاح الاداري للدول العربية في هذه المرحلة .

نقلا عن المدينة العربية - العدد ٥٤
مايو - يونيو ١٩٩٣

التنشئةالسياسية

عملية يتم بمقتضاها تلقين المرء مجموعة من القيم والمعايير السياسية المستقرة في ضميره المجتمع بما يضمن بقاءها وإستمرارها عبر الزمن .

(٢٢٨) لا تنم بينما غيرك يتكلم ، ولا تجلس وغيرك واقفا ولا تتكلم في مقام يستدعى الصمت (جورج واشنطن)

٥

الجـدوى الفنيـة والهندسية للمشـروع

أي ما يعنى دراسة الجدوى بهدف معرفة وتحديد الامكانية الفنية لإنشاء مشروع وتشمل هذه الدراسة جمع معلومات خاصةبكل من الانفاق الرأسمالى : مثل تكلفة الأرض ـ المبانى ـ المعدات ـ الانفاق المالى .

واحتياج المشروع إلي مدخلات تتمثل في عوامل الانتاج : قوى عاملة ـ قوى محركة ـ ونوعياتها وهذه تتوقف على العمليات الفنية للمشروع والتي تعتمد على نوع المشروع المراد إنشاؤه من أجل أن تتحول هذه المدخلات الى سلع أو خدمات .

وكل مشروع يحتاج الى تكنولوجيا معينة لتحويل المدخلات الى مخرجات والأساليب الفنية تتحول من بسيطة الى أساليب فنية معقدة .

وأى أسلوب معين يتوقف على طبيعة السلعة المراد تقديمها إلى السوق وعلى مدى توافر تلك السلعة الفنية محليا أو استيرادها من الخارج إن أمكن وتكلفة استخدام كل أسلوب .

ومن أهمية دراسة الجدوى الفنية نتبين هل هناك طاقة إنتاجية معطلة وأى أخطاء فنية في عمليات الانتاج وارتفاع نسبة التالف نتيجة سوء التخطيط الداخلى ونقل المواد الأولية والمواد المصنعة لسوء موقع المشروع .

كل هذه الصور مرجعها عدم القيام بدراسات فنية دقيقة سابقة لقيام المشروع .

وعلى ذلك تتأثر المصالح الخاصة بالمستثمرين ، كما أن عدم الدقة في إعداد الدراسات الفنية يؤدى الى تقديرات غير سليمة للتكاليف الرأسمالية ومن هنا يقع المشروع في مشاكل فنية .

ويتم في دراسة الجدوى المفاضلة بين البدائل المختلفة للأساليب الفنية بتحديدها واستبعاد غير الملائم منها حتى يمكن الوصول الى الأسلوب الفنى المناسب والذى يضمن نجاح المشروع .

وتتوقف درجة التعمق في الدراسة الفنية على عدد كبير من العوامل :

١ ـ حجم المشروع تحت الدراسة .
٢ ـ المبالغ المخصصة لهذه الدراسة .
٣ ـ عدد البدائل الفنية المتاحة .
٤ ـ المستوى التكنولوجى المتعارف عليه .
٥ ـ درجة الدقة المطلوب توافرها في تقديرات التكلفة .
٦ ـ الأخطار المترتبة على دراسات غير دقيقة .
٧ ـ الوقت .
٨ ـ طبيعة المنتج .

مجالات الدراسة الفنية :

تشتمل الدراسة على عدة موضوعات ليتمكن القائم بدراسة الجدوى من إعداد تصور نهائى

(٢٢٩) لا تفعل شيئا ، خفية لأن الزمن يرى ويسمع ولا يكتم السر [فلكيس]

٦

لنتائج الدراسة الفنية والتى يمكن عن طريقها الحكم على مدى توافر نجاح المشروع من الناحية الفنية والتى على أساسها يتخذ قرار بالانتقال إلي المراحل التالية أو التوقف .

ومن الموضوعات التى تشملها دراسات الجدوى الفنية هى :

١ ـ تقدير حجم المشروع أو طاقة المشروع الانتاجية .
٢ ـ اختيار موقع المشروع .
٣ ـ تقدير تكاليف الأرض والمبانى .
٤ ـ تحديد نوع الانتاج والعمليات الانتاجية
٥ ـ اختيار المعدات .
٦ ـ التخطيط الداخلى للمشروع .
٧ ـ تقدير احتياجات المشروع من المواد اللازمة للإنتاج .
٨ ـ احتياجات المشروع من الأثاث والمعدات المكتبية .
٩ ـ احتياجات المشروع من وسائل النقل الداخلى والخارجى .
١٠ ـ إحتياجات المشروع من الأفراد .
١١ ـ تقدير تكاليف التأسيس .

ونستعرض فيما يلى بعض النقاط الرئيسية في الدراسة :

اولا ـ تحديد حجم المشروع :

أى ما يعنى تحديد حجم الانتاج الممكن . وبالتالى تحديد الطاقة الانتاجية للمشروع على أساس سنوى بتحديد عدد وحدات الانتاج ويراعى عند تحديد حجم المشروع مراعاة الأحجام الاقتصادية المتعارف عليها ومن الأمور التى يجب مراعاتها عند تحديد حجم المشروع مراعاة الأحجام الاقتصادية المتعارف عليها ومن الأمور التى يجب مراعاتها عند تحديد حجم المشروع وضع أحجام متفاوتة للطاقة الانتاجية لتوفير المرونة الكافية للمشروع وللدراسة وأثر زيادة أو خفض الانتاج على إجمالى التكاليف ، وبالتالى تكلفة الوحدة .

ومن الضرورى بحث مدى توافر إمكانيات واحتمالات إنشاء مركز إنتاجى واحد أو عدة مراكز ويتوقف ذلك على طبيعة الخدمة ومدى توافر الامكانيات المالية وإذا كان الطلب مقصور على سوق واحدة أو على مستوى الدولة كلها مثل إنشاء بنك جديد ومن المفضل أن يبدأ هذا البنك بمركز رئيسى ثم تقام بعد ذلك عدة فروع أخرى لهذا البنك في مناطق أخرى .

وهناك عوامل تؤثر على حجم المشروع مثل موقع المشروع ، حجم التمويل المتاح مثل مشاريع صناعة الألبان فإن كمية المواد الأولية تحدد حجم المشروع وإن كانت الموارد المالية محدودة ومقيدة فإنها تصبح قيد على حجم المشروع .

ثانيا ـ إختيار موقع المشروع :

ويتم بحث ذلك علي مرحلتين الأولى : تحديد الموقع العام للمشروع .

والثانية : تحديد الموقع داخل هذه المنطقة .

المرحلة الأولى : إختيار الموقع العام : وليكن قطاع جغرافى مثل غرب الدلتا أو محافظة ما

(٢٣٠) أفضل الناس من تواضع عن رفعة وعفا عن قدرة وأنصف عن قوة . { عبد الله بن مروان }

ويلاحظ على اختيار الموقع العام مراعاة تكلفة النقل للخامات الأولية وتكلفة المنتج النهائى إلى الأسواق .

وهناك عوامل هامة يلزم أخذها في الاعتبار مثل :

١ ـ عوامل متعلقة بالسوق للمنتج النهائى حيث أن قرب السوق يوفر تكلفة نقل المنتجات تامة الصنع .

٢ ـ عناصر القوى العاملة (دراسة القوى العاملة الماهرة وغيرها) .

٣ ـ دراسة التوطن (مثل ما أصدرته محافظة القاهرة بمنع إقامة مصانع ضارة بالصحة) .

طريقة الحساب :

معامل التوطن للصناعة في إقليم معين :

$$= \frac{\text{مج عدد العمال في صناعة معينة في هذا الاقليم}}{\text{مج عدد العمال في هذه الصناعة في كل الدولة}}$$

$$= \frac{\text{عدد العمال لكل الصناعات فى الاقليم}}{\text{عدد العمال لكل الصناعات في الدولة}}$$

معامل التواطن لصناعة الغزل والنسيج في المحلة الكبرى :

$$= \frac{\text{مج عدد عمال صناعة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى}}{\text{مج عدد عمال صناعة الغزل والنسيج في ج . م . ع}}$$

$$= \frac{\text{مج عدد عمال كل الصناعات بالمحلة الكبرى}}{\text{مج عدد عمال كل الصناعات في ج . م . ع}}$$

فإن كان معامل التوطن أقل من الواحد الصحيح تعتبر الصناعة غير متوطنة في هذا الاقليم بالقدر الكافى .

٤ ـ الحوافز الاقتصادية والتشريعات القانونية تقوم الحكومة باعطاء حوافز اقتصادية كالاعفاء من الضرائب أو تخفيضها أو إعطاء أراضى بمبالغ أقل من سعر السوق للمشروعات التى تقام في مناطق بعيدة مثل العاشر من رمضان ، وذلك لتشجيع الصناعة في هذه المناطق وبعدها عن المناطق المزدحمة بالسكان لأغراض حماية البيئة أو حماية السكان ... الخ .

٥ ـ القوى المحركة : من العناصر الهامة والمحددة لموقع الكثير من المشروعات ولاختيار الموقع العام للمشروع يلزم دراسة مدى توفر نوعية الطاقة المطلوبة في المواقع البديلة وتكلفتها .

٦ ـ المواد الأولية : إقامة المشروع في الأماكن التى تتوفر فيها المواد الأولية والتى تتميز بكبر حجمها وثقلها ، وذلك لتقليل النقل .

٧ ـ الصناعات المرتبطة : إذا كان المشروع يرتبط إرتباطا وثيقا بمشروعات أخرى سواء من حيث حصوله منها على مستلزمات الانتاج أو تصريفه لمنتجاته .

٨ ـ توافر الخدمات الأخرى : مثل خدمات البنوك وشركات التأمين وغير ذلك من الخدمات .

المرحلة الثانية : اختيار الموقع المحدد للمشروع : يتوقف هذا علي عوامل أخرى من بينها مدى توافر أماكن الاقامة للعمال

(٢٣١) تعلم كيف تصب نفسك في قالب الجماعة التى تصاحبها . { لورد فيلد }

٨

والموظفين وتوافر خدمات الحياة اليومية (المدارس - المواصلات - وسائل ترفيهية) وغير ذلك من العوامل .

ثالثا. تقدير تكاليف الأراضى التى سيقام عليها المشروع .

رابعا. تحديد نوع الانتاج والعمليات الانتاجية .

يقسم الى ثلاثة أنواع :

١ - إنتاج مستمر .
٢ - إنتاج متغـير .
٣ - إنتاج الطلبيات .

الانتاج المستمر يعنى إنتاج سلع بكميات كبيرة متشابهه .

الانتاج المتغير يتوقف حسب الطلب .

من ملفات التنمية الادارية
بمركز القرار



(٢٣٢) أن عجزت عن الصفح فافسح الطريق للنسيان . [الفردى موسيهد]

٩

معلومات تهمك

٢٠٠ ألف طن حجم النفايات الذرية حتى عام ٢٠٠٠

تشير الاحصاءات الدولية التى أعدتها الوكالة الدولية للطاقة الذرية الى أن حجم النفايات النووية سيبلغ مع نهاية القرن الحالى حوالى ٢٠٠ ألف طن . مما يدق ناقوس الخطر بصفة خاصة بالنسبة للدول النامية التى يجب أن تسارع لاتخاذ خطوات سريعة من شأنها أن تحد من هذه المخاطر .

وأشارت الاحصاءات أيضا إلى أن هناك ٢٩ دولة في العالم تحتكر القدرات النووية سواء للأغراض السلمية أو العسكرية ، وأن هناك ٤٢٠ مفاعلا نوويا تستخدم للأغراض السلمية خاصة لإنتاج الطاقة الكهربائية بمعدل ٣٢٦٦١ ميجاوات وتخطط تلك الدول لإقامة ٦٤ مفاعلا حتى عام ٢٠٠٠ لإنتاج حوالى ٦٢٠٤٤ ميجاوات إلى جانب إنشاء ٢٥٦ مركزا نوويا للأبحاث ، يقام بعضها في دول أخرى غير معروف تقليديا بأنها نووية وتستخدم تلك المراكز لأغراض سلمية في مجالات الطب والزراعة والصناعة ومن بين تلك الدول مصر .

وأوضح التقرير أن هناك ١١ دولة نامية لديها مفاعلات نووية يبلغ إجمالى طاقتها ٨٦٠٠ ميجاوات . بعضها يستخدم الطاقة الذرية لتوليد الكهرباء وفي الأغراض الصناعية . ونظرا لإزدياد الطلب على الطاقة الكهربائية فإن دولا نامية أخرى



بدأت تلجأ إلى اقتناء مفاعلات نووية لمواجهة احتياجاتها ولكن يفتقر معظمها الى الموارد المالية والخبرة الفنية لمعالجة مشكلة التخلص من النفايات المشعة .

واستجابة لهذه الظروف قامت الوكالة الدولية بإقامة عدد من الأنظمة والبرامج لدعم الجهود التى تقوم بها البلدان النامية لتطوير خبراتها في التخلص السليم من النفايات المشعة .

وهناك ٢٠ دولة نامية تتلقى مختلف أشكال المساعدة الفنية في مجال التخلص من النفايات عن طريق ٣٣ مشروعا . وتأخذ الوكالة في مجال تقييمها لطلبات المشاريع بعين الاعتبار النواحى الفنية لبرامج كل بلد على حده .

وتشكل هذه البرامج التى يطلق عليها برامج الأبحاث المنسقة قناة هامة تتلقى عن

(٢٣٣) إذا كان الرأى عند من لا يقبل منه والسلاح عند من لا يستعمله والمال عند من لا ينفقه ضاعت الأمور
{ جماعة بن مرارة }

١٠

طريقها الدول النامية المشورة حول قضايا الأبحاث والتنمية والمشاركة مفتوحة أمام جميع الدول حيث يتم تلقى الخبرة عبر أبحاث المشاريع نفسها .

وهناك الآن ٧ مشاريع من هذا النوع في مجال التخلص من النفايات المشعة ، أحد هذه المشروعات ما يتعلق بتقويم السلامة في التخلص من سطح الأرض وهو ما يتم اعتماده في أغلب الدول للتخلص من النفايات ذات المستوى الاشعاعى المنخفض أو المتوسط ويشارك الآن في هذه المشروعات ١٧ دولة من بينها ٧ دول نامية نقلا عن :

مصطفى عبد اللـه
المدينة العربية - العدد ٥٤
مايو- يونيـو ١٩٩٣





كيف تتخذ قـرارا ؟

* موسوعة القرار مطبوعة شهرية يصدرها مركز القرار للاستشارات .
* الموسوعة تغطى معظم مجالات وقضايا التنمية الادارية وصنع القرار مع التركيز على تنمية المهارات وتحليل السياسات والاعلام والاتصال .
* الموسوعة الجديدة مصممة أصلا لمخاطبة النخبة المسئولة عن صنع القرار وتشكيل السياسات العامة والادارية على المستويات الدولية والوطنية ومستوى المؤسسات والشركات والاستثمار من منطلق أن القرار في النهاية هو سلاح الوزير والمدير وإدارة السفير والخبير .

(٢٣٥) دائما ما يكون للخيال قوى انبعاث لا يستطيع أى علم أن يضاهيها . { الكاتبة الأمريكية أنجريد بنجيز }

١١

صندوقا من ذهب

يقول ... العالم والمفكر الراحل جمال حمدان عن سيناء في كتابه الموسوعى الرائع " شخصية مصر " إن سيناء ليست مجرد "صندوق من الرمال " كما قد يتوهم البعض إنما هى "صندوق من ذهب " مجازا كما هى حقيقة استراتيجيا كما هى اقتصاديا . سيناء ليست مجرد فراغ أو حتى عازل . إنما هى عمق جغرافى ، وإنذار مبكر ، يمكن أن نشترى فيه الزمان بالمكان .

وحقيقة أنه منذ أن رفع الرئيس السادات شعار تعمير سيناء بعد تحريرها ، وبدأت في عهد الرئيس مبارك أوسع عملية تعمير شهدتها أرض سيناء في تاريخها القريب والبعيد ، تدفقت استثمارات كثيرة على جنوب سيناء أوشكت أن تغير وجه الطبيعة بالمنشآت السياحية المتناثرة على الساحل الذهبى من شرم الشيخ إلى طابا على البحر الأحمر وخليج العقبة .

والذى لاشك فيه أن هذه المنطقة قد اجتذبت اهتمام الدولة بصفة خاصة نظرا لما أصبحت تمثله صناعة السياحة بكل أبعادها كمصدر للدخل واجتذبت إلى جانب ذلك كثيرا من المشروعات ورءوس الأموال الخاصة التى وجدت في شواطئها أرضا بكرا لنشاط سياحى متنوع يأتيه السائحون من جميع أنحاء العالم .

ولكن المعجزة الحقيقية التى تستحق مزيدا من الاهتمام والرعاية من جانب الدولة . هى تلك الثورة الزراعية التى شهدتها محافظة شمال سيناء والتى يمكن أن تجعل منها أرضا للخير والنماء ، ومجالا لتوسع زراعى هائل سوف يضارع - لو اهتممنا به الاهتمام الكافى - ما حققته إسرائيل في مجال الزراعة وتحويل الرمال الصفراء إلى خضرة زاهية .



نقلا عن :

سلامه أحمد سلامه

الأهرام في ١٩٩٣/٤/٢٥

(٢٣٦) من طمع في الفوز بكل شئ خسر كل شئ . [مثل إنجليزى]

١٢

مجلس الشورى السعودى

تابعت ... الأوساط العربية والاسلامية والدولية في الخامس والعشرين من شهر أغسطس اهتمامها بخطوة إعلان مجلس الشورى في السعودية وتأكيد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود بأن نظام المناطق سيعلن عنه قريبا وعلى المستوى نفسه من الدقة وحسن الاختيار .

ولاحظت هذه الأوساط أن المعايير التى إعتمدت في اختيار أعضاء مجلس الشورى تعكس الرغبة في اضطلاعه بالمهمة الموكولة إليه خصوصا أن المراقبين اجمعوا على ما يتحلى به أعضاؤه من كفاية وقدرة .

ورحبت المصادر العربية والاسلامية والدولية بخطورة إعلان مجلس الشورى وتوقعت أن تكون لها انعكاسات إيجابية مشيرة الى ماأكده الملك فهد خلال حديثه إلى المواطنين قبل أيام من إعلان تشكيل المجلس من أن الشورى في المملكة العربية السعودية ليست جديدة عليها بل هى عماد السياسة التى قامت عليها منذ نشأتها إلا أنها وضعت في أطر تنظيمية حديثة .

ونقلت وكالة " رويتر " عن مصادر دبلوماسية غربية ارتياحها إلى الخطوة السعودية التى وصفها دبلوماسي غربى بأنها " خطوة كبيرة وتحرك كبير "

ولاحظت المصادر نفسها أن مجلس الشورى يمثل مختلف قطاعات المجتمع السعودى .

وكان الملك فهد قد أشار إلى أن عملية اختيار أعضاء مجلس الشوري لم تكن يسيرة لأن اختيار ستين مواطنا من بين آلاف المواطنين الذين هم على مستوى الكفاءة والمسئولية يوجد نوعا من الحيرة في الاختيار .

اشكال الحكومات

يدور التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية للحكومة :

* النظام البرلمانى القائم على الفصل المرن أو المساواة أو التعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية .
* النظام الرئاسى المعتمد على الفصل التام أو الجامد بين السلطتين المذكورتين .
* نظام حكومة الجمعية الذى تتداخل أو تختلط فيه السلطتين على أن تكون الهيمنة للسلطة التشريعية .

(٢٣٧) ليس أعظم فخر لنا ألا نسقط وإنما في أن ننهض كلما سقطنا . { الفيلسوف الصينى كونفوشيوس }

١٣

عن الحرب التجارية

تخطط الحكومة الأمريكية لهجوم على محورين يعزز الصادرات من ناحية ويحد من القيود المشددة على نقل التكنولوجيا من الناحية الأخرى .

وستقوم مجموعة من عدة وكالات حكومية ترعاها وزارة التجارة الأمريكية بإجراء دراسة واسعة في شهر سبتمبر ٩٣ بشأن تعزيز الصادرات الأمريكية وتحديد الخطأ في الجهود الأمريكية السابقة لدعم الصناعات الرئيسية في الخارج وكيفية إنفاق الأموال بصورة أفضل .

وقال مسئول حكومى طلب عدم نشر إسمه إننا ننفق بالفعل مبلغا لا بأس به على تعزيز الصادرات لكن ليس لدينا سياسة واعية ومنسقة .

وتساءل " إذا كنا نفتقر إلى المعلومات الجيدة ولم نجمع بيانات فكيف سيمكننا تطوير عمليات التحليل " .

ومن المقرر إعلان التقرير الذى تعده لجنة تنسيق التعزيز التجارى في نهاية سبتمبر (أيلول ١٩٩٣) .

وتلعب الصادرات دورا يزداد أهمية في النمو الاقتصادى الأمريكى الضعيف ، وتقول الحكومة الأمريكية أن كل مبيعات في الخارج قيمتها مليار دولار تترجم الى ١٩ ألف فرصة عمل في الداخل .

وقال مسئول كبير في وزارة التجارة أن التوسع في الصادرات يمثل إحدى الدعامات في البرنامج الاقتصادى للرئيس بيل كلينتون ويتأهب الفريق لقياس نتائج حملة التصدير الأمريكية .

وقال المسئول الذى طلب أيضا عدم نشر إسمه " نريد أن نخرج بمقاييس حقيقية وملموسة للأداء لوضع إستراتيجية شاملة متماسكة " .

ومن بين أهداف الاستراتيجية الجديدة :

١ - دعم القطاع الخاص بشكل أكبر بإستخدام الموارد الحالية من خلال وضع استراتيجية أكثر تركيز وفاعلية .

٢ - زيادة الموارد الحكومية من خلال دعم المشاركة بين القطاعين الخاص والعام وبين المدن والولايات .

٣ - إزالة أو تقليل القيود الحكومية على الصادرات .

إبتسامة

المدرس : من يعرف جواب ٥ × ٦ أعطه حلوى بعدد حاصل الضرب :

التلميذ الطماع : الجواب ٤٠ ياأستاذ

(٢٣٨) المحب الذى يفكر ليس محب . { الكاتب الإنجليزى نورمان دوجلاس }

١٤

كيف تكتسب جسما قويا في ستة أسابيع فقط ؟



تستطيع في ستة أسابيع فقط أن ترفع لياقتك البدنية لمستوى عال تجعل جسمك قويا صلبا مهيئا لممارسة أى رياضة بنجاح

وهذه ليست معجزة أنه مجرد برنامج تدريبى شاق موضوع على أساس علمى من يتبعه بدقة يستطيع تحقيق نتائج ممتازة في الوقت المحدد . وهذا البرنامج وضعه أحد الخبراء في مركز جوويدر للأبحاث وهو أشهر المراكز المتخصصة في تدريبات وتغذية لاعبى كمال الأجسام على مستوى العالم ، والبرنامج موضوع لمن يريد نتائج سريعة .

ويهدف البرنامج إلى تحقيق ثلاثة أهداف :

١ ـ زيادة قوة ومساخة عضلات الجسم .

٢ ـ تخفيض الدهون لمن يعانون السمنة وزيادة الوزن وزيادة حجم العضلات لمن يعانون من النحافة .

٣ ـ رفع اللياقة البدنية وزيادة كفاءة عضلة القلب .

ويتضمن البرنامج ما يلى :

أولا ـ التدريب بالاثقال :

يتم التدريب بالأثقال أربع مرات في الأسبوع ويخصص يومان - الاثنين والخميس مثلا - لتدريب عضلات الأرجل والظهر والبايسبى ويخصص يومان آخرين الثلاثاء والجمعة مثلا لتدريب عضلات الصدر والكتف والترابيس أى تدريب المجموعة الأولى من العضلات في يوم وتدريب المجموعة الأخرى في اليوم التالى ، وهناك يومان للراحة الكاملة ويوم ثالث لممارسة أى هواية رياضية على سبيل المتعة - كالتنس مثلا - لمن يريد ، ويلاحظ أن تدريب

(٢٣٩) بيت المـرء قصره . [مثل إنجليزى]

١٥

كل عضلة بالقيام بثلاث تمرينات في المتوسط وكل تمرين يؤدى الى ثلاث أو أربع مجموعات وفي كل مجموعة يكرر التمرين من ١٢ - ١٥ مرة ، ويجب القيام بتمرينات لإطالة العضلات بعد الانتهاء من تدريب كل جزء من أجزاء الجسم .

ثانيا. تدريبات اللياقة :

المطلوب منك أن تخرج بعيدا عن الأماكن المغلقة وتمارس تدريبات اللياقة في مكان مفتوح كلما أمكن ذلك .

عليك أن تجرى أو تركب دراجة لمدة نصف ساعة بعد أن تنتهى من التدريبات بالأثقال يومي الثلاثاء والجمعة . أو تركب العجلة الثابتة إذا كان الجو غير مناسب لتجرى أو تقود الدراجة في الشارع وفي اليومين الآخرين يقترح عليك البرنامج ممارسة بعض تدريبات الملاكمين بعد أن تنتهى من التدريب بالأثقال ، يمكنك نط الحبل أو تسديد لكلمات في الهواء.كأنك في مبارة ملاكمة أو توجيه اللكمات لكيس الرمل .

وتستطيع أن تقسم تدريبك إلى ست جولات كل جولة ثلاث دقائق وبعدها راحة لمدة دقيقة واحدة أما الهدف من هذه التدريبات فهو إكساب اللاعب التوازن والتوافق ورفع لياقته البدنية بصورة هائلة ويؤكد واضع البرنامج أن هذه التدريبات ممتازة وأن أثرها رائع وسريع .

ثانيا. النظام الغذائي وتدريبات البطن :

لكى تؤدى كل هذه التدريبات بكفاءة فإنك تحتاج إلى تغذية سليمة . عليك بالتركيز علي الفواكة والخضروات ومصادر البروتين قليلة الدهون كالفراخ والديوك ومن المهم توضيح أن التغذية السليمة ليست عملية معقدة كما يعتقد البعض وليس من الضروى معرفة عدد السعرات بالضبط التى تحصل عليها من طعامك وعليك اتباع بعض القواعد العامة مثل :

١ ـ تناول وجبة خفيفة . تعتمد على الكربوهيدرات قبل التمرين لتوفر لك الطاقة اللازمة، والكربوهيدرات تشمل السكريات والنشويات .

٢ ـ تناول بعد التمرين وجبة غنية بالبروتينات والكربوهيدرات ومصادر البروتينات معروفة كالبيض واللبن والجبن واللحوم والفراخ والأسماك وهناك مصادر منخفضة السعر كالجبن القريش واللبن وهى مفيدة جدا في نفس الوقت .

٣ ـ من يريد تخفيض وزنه عليه الابتعاد عن الدهنيات مثل القشدة والزبدة والشيكولاته والأطعمة المحمرة في السمن وجلد الطيور وبعض أنواع الأسماك كسمك الثعابين والسمسم والزيتون .

٤ ـ بالنسبة لتدريبات البطن . خاصة لمن يعانون من تهدل عضلات البطن – فإنها تؤدى في نهاية تدريبات اللياقة حيث يؤدى اللاعب ثلاثة أو أربعة تمارين لعضلات البطن ـ وهي معرفوة ـ ويلاحظ أن تدريبات اللياقة المختلفة كالجرى وركوب الخيل وركوب الدراجات تقوى عضلات البطن .

وأخيرا إنتبه لهذه الملاحظة الهامة : البرنامج وحدة واحدة لا تتجزأ أى أنه من غير المقبول أن تنفذ جزءا وتترك الآخر لأن التدريبات مكملة لبعضها في تحقيق أهداف البرنامج وبغير الالتزام الدقيق بكل جزئيات البرنامج لن تتحقق الأهداف المرجوة .

نقلا عن مجلة الشباب
العدد ١٩٣ أغسطس عام ١٩٩٣ - ص ٩٩

(٢٤٠) لا شئ يضر الإنسان الصالح سواء في حياته أو مماته . { الفيلسوف اليوانى سقراط }

١٦

مـاذا تعني إدارة التغيير ؟

إن الرغبة في التغيير صفة أودعها الله في البشر لتطور الكون وتقدمه ولاشك أن الارادة في التغيير هى التي دفعت الانسان الى الامام عبر الأجيال المتعاقبة .

ويمتد التغيير إلى كافة جوانب الحياه بما في ذلك الادارة .

وتكمن عبقرية الادارة في إحداث التغيير المستمر نحو الأفضل وبطريقة سلمية دون إحداث خلل أو اضطراب في المؤسسات السياسية والاقتصادية والادارية وهذا يتطلب جلب العناصر البشرية المناسبة للاضطلاع بالأدوار المناسبة في الوقت المناسب وفي انسجام مع ظروف المنظمات المختلفة ومتغيرات المناخ الخارجي .

وقد ينتج عن التغيير بعض الأزمات والتوترات نتيجة الضغوط المختلفة مما يتطلب استجابة من المنظمات المعنية لإبعاد التغيير سواء الفنى والمتمثل في التكنولوجيا الحديثة أو السياسى والمتمثل في الديمقراطية والمشاركة السياسية أو الادارى والذى يحتاج الى تنمية القدرات الذاتية علي حل مشاكل التغيير .

تنمية القدرة الذاتية على حل مشاكل التغيير

ماذا تعنى القدرة الذاتية ؟

القدرة الذاتية لأى نظام هى إمكانية نظامية يختص بها هذا النظام تتولد من تفاعل عدة وظائف .

القدرة الذاتية إذن هى طاقة تلقائية ناتجة عن تفاعل عدة إمكانيات ووظائف تتمثل في القوة أو التأثير أو السلطة التي يتمتع بها أى جهاز إدارى هذا يعنى أن القدرة الذاتية للنظام الادارى على حل مشاكل التغيير هى قدرة النظام على استنباط الميكانيزمات والعمليات الحيوية التي تنظم تفاعله وتحفظ عليه فاعليته وتمكنه من الحياه والبقاء والاستمرار .

أى أنها مجموعة الامكانيات التي تحفظ علي النظام الادارى وجوده الحي المدعم .



(٢٤١) المياه الهادئة عميقة الغور . [مثل إنجليزى]

١٧

طب الأمراض الإدارية

تشخيص المرض (الداء) - في العلوم الطبية يعنى التعرف على المرض وتحديده تحديدا دقيقا تمهيدا لعلاجه ، وذلك عن طريق دراسة أصوله وتطوره والعلاقات التى يظهرها .

والواقع أن إصطلاح الأمراض الادارية استعمل - في الأصل - كناية عن بعض الظواهر السلوكية والادارية والتنظيمية التى قد تظهر في بعض المنظمات وتؤثر في مدى كفايتها .

ومن بينها عدم كفاية الجهاز الحكومى نفسه والتى يرجع بعضها الى الماضى .

وهى عموما تشمل مشكلات متعلقة بالقوانين واللوائح غير المتطورة وأساليب وطرق العمل المتخلفة والروتين المعقد والمركزية الشديدة وسوء العلاقة بين البيروقراطية الحكومية والجمهور

وهى بذلك تشمل تضخم عدد الموظفين ، الاسراف ، التبذير ، الويتيرية والروتين ، الشكلية البعد عن الابتكار والتجديد ، تميع المسئولية ، الانحرافات السلوكية متمثلة في اساءة استعمال السلطة واستغلال النفوذ والفساد الادارى كالمحاباه والوساطة والمحسوبية والرشوة والاختلاس .

لقد رد ڤيكتور تومسون V. THOMPSON الأمراض الادارية إلى مصدرين اثنين : التخصص التنظيمى ، وتنميط السلوك الادارى .

فقد ولدت الظاهرة الأولى أنماط بيروقراطية في السلوك مثل التخصص والترشيد والرسمية واللاشخصية فضلا عن مقاومة التغيير .

ثم أدى الاغراق في هذه الأنماط الى المصدر الثانى الذى تمخض عنه أنماط منحرفه من السلوك الادارى المرضى مثل الروتين ، والتحفظ ، والتوحد مع التدرج الهرمى والتمسك بحقوق المكتب ، وهذه جميعا نابعة من إحساس الموظف بعدم الأمن ومن احتياجاته النفسية وليس من أهداف المنظمة .

على أية حال ، فإننا بغرض التحليل والتبسيط نقترح تقسيما رباعيا للأمراض الادارية يشمل العلل الرئيسية في المنظمات .

وهى : مرض الفساد الادارى ، مرض ضعف الفاعلية ، مرض نقص الكفاية ، وأخيرا الأمراض العضوية التى تصيب أفراد الموظفين .

أ - مرض الفساد الادارى :

وهو يؤثر على الجدوى الاجتماعية والصلاحية الأخلاقية للمنظمات لأنه يمس استقامة السلوك الانسانى ويصيب علاقات أعضائها ببعضهم البعض أو بالجمهور فيما يختص باحترام القانون والالتزام بالنظام الأخلاقى .

ويدل على هذه المرض تدهور الأداء (عدم احترام آداب المهنة) مظاهر الطمع والجشع وتفشى جرائم الوظيفة العامة كالمحاباه والوساطة والرشوة ... الخ .

(٢٤٢) أى عمل جليل يكون مستحيلا في البداية [الكاتب الأسكوتلاندى توماس كاريل]

١٨

٢ـ مرض ضعف الفاعلية :

وهو يؤثر على الامكانية الانجازية أى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بسبب حدوث خلل في وظائفها (الانتاج ـ التمويل ـ التوظيف ـ التخزين ... الخ) .

ويدل عليه القصور والاهمال والروتين والتراخى والبطالة المقنعة في المكاتب وغيرها.

٣ـ مرض نقص الكفاية :

هو خلل في عمليات ـ أو وظائف الادارة التى تعبر عن الامكانية التعبوية للإدارة (وتشمل التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ... الخ) .

ويشير إلى هذا المرض تبذير الأموال وتبديد الوقت والاسراف في الموارد وتضييع الجهد وتدنى النوعية وانخفاض الجودة .

٤ ـ الأمراض العضوية :

التى تصيب الأفراد بسبب العمل في المكاتب والمنظمات الصناعية مثل أمراض القلب والجهاز الدورى والجهاز الهضمى والاضطرابات العصبية والتنفسية والاغتراب ، وكذلك إصابات العمل الناتجة عن مخاطر الصناعة وتلوث البيئة .

قاعدة التنظيم الديمقراطى

التنظيم الديمقراطى هو أفضل وسيلة لمواجهة الفساد وضمان المحاسبة المستمرة أمام المجتمع لكل من تسول له نفسه إساءة استعمال السلطة الممنوحة له .

وسوف نتناول هنا تناوب الوظائف كأحد أهم مظاهر التنظيم الديمقراطى وحتمية المشاركة الجماهيرية وإقتصاديات الديمقراطية .

ولكى تكون المساءلة تامة والتقويم موضوعيا وحتى لا يتجذر الفساد ، لابد أن يخلى كل موظف كبير موقعه كل عدة سنوات وذلك لضمان الحساب الصحيح بعيدا عن شبهة التأثير ومظنة النفوذ .

فالتنظيم الديمقراطى لا يقوم إلا على تناوب المراكز القيادية حتى لا يتسلم السلطة أو يبقى في منصب إدارى رجل لمدة عشر سنوات وقد تصل الى عشرين مهما كان بلاءه الحسن .

فهناك حد أقصى للنجاح الذى تحرزه منظمة بفضل القيادة الادارية لشخص بعينه .

تكفى مثلا نحو خمس سنوات أو أكثر قليلا للشخص لتسجيل الرقم القياسى في النجاح وإعطاء أقصى ما عنده ، حيث يبدأ منحنى كفايته الشخصية في الهبوط ، وذلك بحكم الوتيرية والرتابة .

ويمكن أن ينقل تجربته الناجحة إلى منظمة أخرى ، محققين بهذا عائدا مزدوجا : تجديد الدم القيادى في المنظمات ، وإثراء الخبرة العملية للمديرين .

(٢٤٣) الضمير هو ذلك الصوت الداخلى الذى يحذرنا بأنه ربما يكون هناك شخص ينظر الينا .
{ الناقد الأمريكى هنكين }

١٩

أهمية المشاركة الجماهيرية فى إدارة التغيير

المشاركة الجماهيرية مفهوم متعدد الأبعاد مثلها في ذلك مثل قطعة الماس ، فهى تعنى مساندة النخبة الحاكمة تماما مثل التقدم إليها بالمطالب ، وهى تعنى التأثير على السياسات الحكومية القومية والمحلية فضلا المساهمة في انتخاب القادة السياسين والتمثيل النيابى والضغوط الجماعية وإدارة الشئون العامة .

انها على وجه التحديد تشمل اربعة انماط من الانشطة هى:

المشاركة السياسية (أى تقاسم السلطة) والمشاركة الشعبية عن طريق معاونة الادارة الحكومية في مهامها بواسطة الحلول الذاتية ، الادارة المفتوحة ، ودعم المنظمات الوسيطة .

المشاركة السياسية :

أى توسيع دائرة المشاركة في السلطة السياسية من جانب الجماهير بحيث لا تكون مقصورة على الانتخابات البرلمانية والاستفتاءات فقط بل تمتد لتشمل المحليات والمشاركة في إدارة وحدات الانتاج ومرافق الخدمات والمستشفيات والمدارس وإشراك المستهلكين والمنتجين والمنتفعين والطلاب فى إدارة كل منها . وغير ذلك من صور تنمية روح الادارة الذاتية .

المشاركة الشعبية :

أى التوسع في الجهود الذاتية فى عدد من المجالات مثل النظافة العامة ، خدمة البيئة ، الوقاية الصحية ، رعاية الشباب ، محو الأمية ، صيانة دور العبادة ، التأهيل المهنى والمشروعات الانتاجية الصغيرة ، التعاونيات والاسكان ، مراقبة الأسواق ، وترشيد الاستهلاك .

الادارة المفتوحة :

أى تحسين دور الجمهور في صنع السياسة العامة ، وذلك بتغيير طريقة مناقشة القضايا السياسية في وسائل الاتصال الجماهيرية لتزويد المجتمع بتبصر أعمق في المشاكل وفهم أفضل لما تتضمنه من قيم وحقائق ومصالح وبدائل ، بالاضافة الى الاقلاع عن الاتجاه الى التكتم الشديد والسرية في الادارة العامة وحجب الحقائق عن الناس .

المنظمات الوسيطة :

وذلك باحترام استقلالية المنظمات الطوعية كالنقابات المهنية والعمالية ومراكز النشاط الأهلي لأنها بمثابة قنوات للمشاركة في الرأى وصنع السياسة العامة واتخاذ القرار فضلا عن تعزيز حرية أعضائها وضمان أمنهم الشخصى .

(٢٤٤) عندما يفعل الغبى شيئا يستحى منه فإنه دائما يقول أنه لم يفعل سوى واجبه . { برناردشو }

٢٠

بلاغـــــة العمـــــل

من أنت ؟ وما هو موقعك في المنظمة التى تعمل لها ؟ إن الهوية هى تلك المكانة الفريدة التى يسعى كل منا للوصول إليها في حياته .

فمن تود أن تكون في منظمتك وماذا تريد أن تفعل وأن تحقق من إنجازات ؟ وهل أنت جزء حيوى من استراتيچية منظمتك ؟

هل تعلم أن الاستراتيجية ليست شيئا خياليا أو صورة وهمية تقع في خيال المدير؟

فأنت جزء لا يتجزأ منها ، لأنك جزء من التنظيم ومن ثقافة المنظمة .

لو سلمنا جدلا أنك على يقين بما تود أن تكون فكيف يمكنك إنجاز استراتيجيتك الشخصية ؟ وكيف تستطيع التوفيق بين استراتيجيتك الشخصية واستراتيجية المنظمة ككل ؟ وماذا تفعل في كل يوم وفى كل ساعة بل وفى كل دقيقة لتشكيل هويتك المميزة في عالم سريع التغير وشديد التعقيد؟ وكيف توظف بلاغتك اللغوية لتعكس صورتك المثالية للآخرين ؟ وكيف تتصرف لتؤثر في الآخرين وتبنى هويتك المتكاملة من خلال اللغة والعمل والتوفيق بين أهدافك القليلة وأهداف شركتك الكثيرة ؟

هويتك الادارية تعتمد على تفاعل معقد بين نواياك وتفسيرات الآخرين لتلك النوايا .

فإذا كنت بليغا استطعت التعبير عن تلك النوايا بوضوح لأن هويتك تتغير بتغير الأفراد والمواقف والأزمنة .

هدفنا من طرح تلك الأسئلة هو أن تعيد النظر في إثنين : لغتك وممارساتك .

من هنا يمكنك أن تبدأ بالتطلع الى أفق جديد وبهذا تستطيع إعادة اكتشاف جوهر الادارة .

إذ يمكنك أن تكون مديرا جوهريا - وإن لم يسبق لك التفكير في ذلك - ومن خلال الارتقاء بلغتك واستخدامها بفاعلية لإنجاز أعمالك .

نقلا بتصرف عن :
خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال
السنة الأولى - العدد السادس عشر
يوليـو ١٩٩٣



(٢٤٥) قد يستطيع الإنسان أن يبنى لنفسه عرشا من الحراب ولكنه لن يستطيع الجلوس عليه .
{ الكاتب الإنجليزى دين رالف اينج }

٢١

كيميـــاء الســــعادة

الشباب عادة يأبى الافادة من تجارب من سبقوه ولكن يجب على الآباء أن يقدموا خبراتهم أخذها الشباب أم رفضوها وللشباب الحق فى أن يضيف ويجدد .

الآية القرآنية تقول " وأما بنعمة ربك فحدث " والانسان قد تصادفه حياة فيها متاعب لكن لابد أن يكون سعيدا وهانئ البال ومن واجب كل إنسان أن يعرض على الغير حصيلة تجاربه وخلاصة ما علمته الحياة حتى يستفيد الغير .

الانسان السعيد هو الانسان الموضوعى ذو الاهتمامات العديدة المتنوعة الخارجة عن نطاق ذاته .

والانسان عليه أن يخرج من صحبة ذاته حتى يكون سعيدا ولابد من التركيز على اهتمامات حقيقية له نابعة من طبيعته ونيل السعادة هو هدف كل إنسان .

إن المرء لا ينال السعادةإلا عن طريق الالتزام بالواجبات الأخلاقية والسعادة تكون من ثمرة الاحترام بالقانون الأخلاقى.

ولكن هنا سؤال : ما السر في عجز غالبية البشر عن نيل السعادة ؟

وهناك ملحوظة بين مايشعر بالسعادة لفترة معينة وبين السعادة الدائمة وهناك فارق بين قضاء وقت هنئ وبين العيش عيشة هانئة .



وقد يرى البعض أن السعادة في نيل غرض معين لمفرده كالثروة أو السلطة مثلا ولكن لو فقد هذا الغرض فقد يتعرض هذا الشخص للحرمان ولابد للإنسان أن يعمل من أجل احتياجات أخرى لازمة له .

نقـلا عـن :
حسـين أحمد أمـين
مجلة الشباب عدد أغسطس ١٩٩٣

(٢٤٦) الشتائم مثل المراكب تعود إلى المكان الذى أتت منه . [الكاتب الإيطالى جيوفانى روفينى]

٢٢

الصليب الأحمر

ما هى منظمة الصليب الأحمر ؟ ومتي وكيف وأين أنشئت ؟ وما أهدافها ؟

الصليب الأحمر Red Cross منظمة تعمل على تقليص المعاناة البشرية ومنع البؤس وتخفيف آلام البشر وخدمة الناس بصرف النظر عن الجنس أ والدين أو اللون سواء في السلم أو في الحرب ، والمنظمة لها فروع فى أكثر من ١٣٥ دولة من دول العالم ، لكن كل فرع ينفذ برنامجا خاص به في إطار الهدف العام ، وفى الدول الاسلامية يتحول الاسم من " الصليب " الأحمر الى " الهلال الأحمر " .

وقد أسس هذه المنظمة السويسرى جان هنرى دونانتى Dunant الذى كان يجوب إيطاليا عام ١٨٥٩ أثناء الحرب النمساوية السردينية ، وصادف أن شاهد أرض الميدان في اليوم التالى لمعركة حامية (في سولفرينو) حيث وجدها مغطاه بنحو ٤٠ ألفا بين قتيل وجريح . فأصيب بصدمة مروعة للمنظر الرهيب وتألم بشدة لمعاناة الجرحى .

وفي عام ١٨٦٢ نشر كتيبا أسماه "ذكريات سولفرينو " وأنهاه بنداء ألا يمكن إنشاء جمعيات دائمة في كل البلدان المتحضرة تتكون من متطوعين يستطيعون أثناء الحروب مساعدة الجرحى بصرف النظر عن جنسياتهم ؟"

وقد لقى هذا النداء عدة استجابات وفى ٢٦ أكتوبر ١٨٦٣ اجتمعت وفود من ١٦ دولة وعدة جمعيات خيرية في جنيف بسويسرا لمناقشة الفكرة وبلورتها .

وفي العام التالى - وبالتحديد في أغسطس ١٨٦٤ ـ اجتمعت وفود ١٢ دولة أوروبية في جنيف حيث صدر المرسوم الأول للصليب الأحمر .

وقد استمد شكل هذا الصليب من علم سويسرا ولكن بألوان عكسية ، فالعلم السويسرى عبارة عن صليب أبيض طوله مثل عرضه على أرضيه حمراء ، أما في علم المنظمة فالصليب أحمر على أرضية بيضاء ، وفي الدول الاسلامية يكون الهلال أحمر على أرضية بيضاء .

نقلا عن مجلة الشباب

العدد ١٩٣ أغسطس عام ١٩٩٣ - ص ١١١



(٢٤٧) العقل هو الذى يجعل الجسم قويا . { شكسبير }

٢٣

مبادئ الحركة العالمية للهلال الأحمر

الإنسانية :

تخفيف آلام البشرية وحماية الحياة والصحة واحترام الكرامة الانسانية .

عدم التفرقة :

معطيا الأولوية دائما للأشد ضيقا والأكثر حاجة دون تفرقة .

الحيادية :

لايسمح لنفسه بالدخول فى أى مجالات سياسية أو عنصرية أو دينية و فلسفية .

الاستقلالية :

منظمة مستقلة معاونة للسلطات العامة في أنشطتها الانسانية .

الطابع الطوعى :

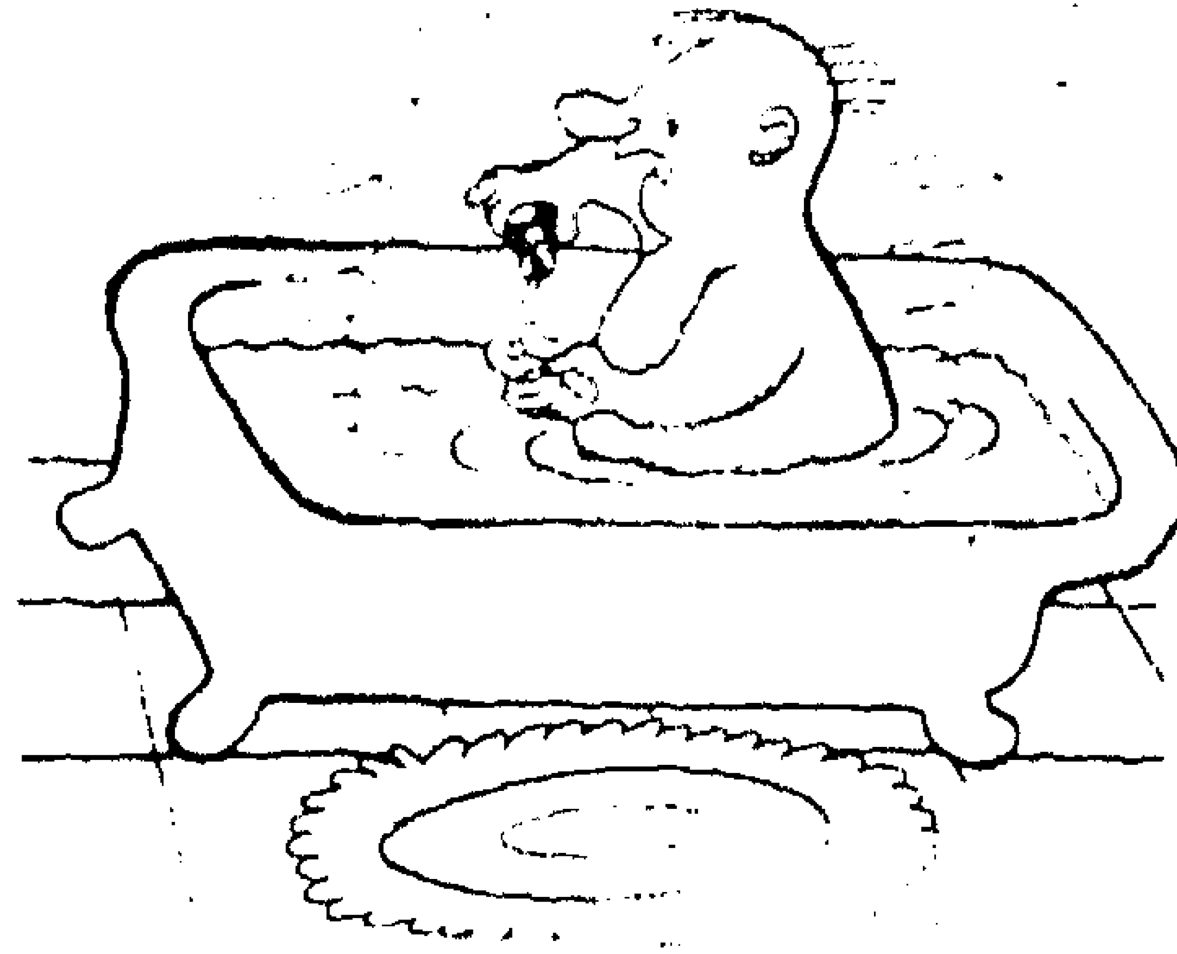
مؤسسة للإغاثة الطوعية المنزهة عن المصلحة الخاصة .

وحدة العمل القومى :

جمعية واحدة للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر في البلد الواحد ليغطى جميع أرجاء البلد .

العالمية :

مؤسسة عالمية تتساوى فيها كل الجمعيات الوطنية في الحقوق وفي واجب تقديم المعاونة المتبادلة .



إنى أتساءل لماذا طلب اليّ الدكتور أن أتناول هذا الدواء بالماء الساخن ؟ !

(٢٤٨) الموضة نوع من القبح الذى لا يطاق الى حد أننا نغيرها مرة كل ستة أشهر .

{ الكاتب الأيرلندى المولد أوسكار وايلد }

٢٤

حل المشاكل تحت الضغوط

إن أهم ما يقوم به المديرون وما يميزهم بعضهم عن بعض هو كيفية أدائهم في تحليل المشاكل . يعنى أن لكل مدير نظام أو أسلوب لمعالجة المشاكل واتخاذ القرار .

البعض منهم يكون على دراية بالصعوبات التى تواجه تحليل المشكلة واتخاذ القرار لذلك يكتب لهم النجاح (رغم وقوعهم في بعض الأخطاء) البعض الآخر يجادل أن ليس لديه الوقت الكافى لوضع نظام لحل المشاكل أو التعامل معها وأن الأسلوب النظامى لحل المشاكل يكون بطئ ولا يواكب الأسلوب الحديث في العمل .

لكن مأزق تحليل المشاكل واتخاذ القرار يزداد صعوبة في حالة وجود ضغوط حول المديرين .

إن عدم وجود المعلومات الهامة التى يحتاجها المدير يؤدى إلى صعوبة تحليل المشكلة واتخاذ القرار ذلك لأنه يجب معرفة الأخطاء وتتبع الأسباب أولا ثم البحث عن مفاتيح الحلول ومع ذلك تحت الضغوط ليس بأمر سهل لأن الحصول على المعلومات يأتى بطريقة صعبة وغير محددة وعدم المقدرة لمعرفة حدود الشكل ومداها يؤدى الى تضييع الوقت في استطلاع المشكلة واختيار الأسباب ومعرفة تأثيرها عليها مما يؤدى الى وجود ضغوط على متخذى القرار .

إن الأخطاء التى تحدث عند اتخاذ القرارات تكون نتيجة موازيه للأخطاء التى تحدث في تحليل المشاكل بسبب :

١ - الاستخدام السئ للمعلومات وعدم وضوح الاحتمالات .

٢ - التهور أو التسرع في التعامل مع الأسباب والتى يمكن أن تكون ليس لها علاقة بالمشكلة .

٣ - عدم القدرة علي التحديد أو المفاضلة بين القرارات .

٤ - عدم وجود نظره مستقبلية لما يمكن حدوثه.

ذلك يؤدى الى تضييع الوقت مما يضعهم في مأزق ليس له علاقة بالمشكلة وإن الأخطاء التى يرتكبها المديرون تكون لعدم الاستعمال الجيد للمعلومات ، وذلك لعجزهم على تكوين صورة واضحة للمشكلة وتحليلها واتخاذ القرار ومن ثم عدم وجود الطريقة المنظمة في الوصول للمشكلة - الأسباب - القرار تبعا لذلك .

لذلك فإن وجود أسلوب منظم لمعرفة المشكلة والوصول إلى حلها واتخاذ القرار يؤدى إلى نتائج أفضل مع الاقتصاد في الوقت "وهذا ما ينبغى أن يتدراكه كل من هو في وضع اتخاذ القرار "

نقلا بتصرف عن :
The Rational Manager
Charles H. Kepen
Benjamin B. Treagae

(٢٤٩) قبل أن تشترى شيئا من الأفضل أن تسأل عما إذا كان بالإمكان الإسغناء عنه .

(الفلكى والرياضى الإنجليزى جون لوبرك)

٢٥

حكومة رجال الأعمال ... هل تصلح لنا ؟

ضمن آخر الصيحات التى تتردد فى جنبات الاعلام ، الدعوة الى إقامة حكومة يقودها أحد رجال الأعمال ، فهل تصلح مثل هذه الحكومة لإدارة الاقتصاد القومى المصرى في المرحلة القادمة ؟

لقد حدث ذلك بالفعل فى بعض الدول فمنذ عدة سنوات عهدت جمهوريات شرق أوروبا عقب إنهيار النظام الاشتراكى الى رجل أعمال من أبنائها يعيش في أمريكا لرئاسة وزارتها ، ومنذ شهور تولى رفيق الحريرى رجل الأعمال اللبنانى المرموق رياسة الحكومة بعد انتهاء الحرب الأهلية لإعادة إعمار البلاد .

والأصل أن التقسيم السياسى للحكومات الذى ابتدعه الفيلسوف الأغريقى القديم أرسطو ، يرى أن حكومة الأقلية الأرستقراطية هى واحدة من أفضل الحكومات ، ولكنها تفسد حينما تتخلى عن هدف الصالح العام وتتحول إلى الصالح الخاص فتصبح حكومة الأقلية الغنية التى تستهدف تنمية ثروة الحكام .

ولكن ينبغى أن نميز هنا بين مفهومين :

الثرى ورجل الأعمال ربما يجمع بينهما الغنى ووفرة المال ، ولكن رجل الأعمال بالضرورة يعنى مجموعة من الخصائص والخصال أكثر منها وضع مالى أو اجتماعى إن رجل الأعمال ينتمى إلى طبقة من المنظمين أو المديرين يتسمون بالمبادرة والجرأة والقدرة على المخاطرة وإستشعار اتجاهات المستقبل .

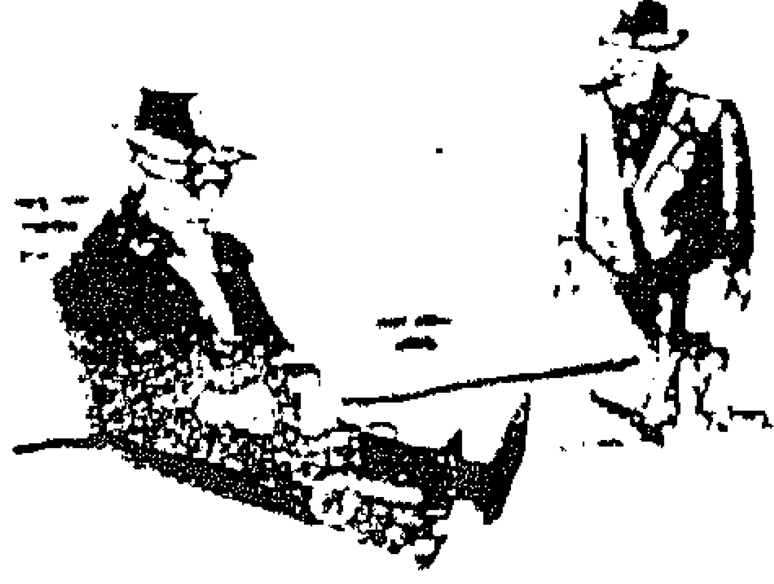
ولا يخفى أن مثل هذه الفئة توجد أيضا في أوساط النخبة السياسية ولكن بمعايير السلطة والانجاز العام وليس بمعايير تنمية الثروة والمشروعات .

لذلك أصبح تولى رجل الأعمال مقاليد السلطة بصورة مباشرة أمرا صعبا وتكتنفة أخطار عظيمة ، ولا سيما أن التطور المعاصر في الحكم يقدم لرجل الأعمال عدة قنوات للمشاركة في الحكم بصورة مباشرة من خلال الأحزاب السياسية أو غير مباشرة بممارسة النفوذ والتأثير من خلال " لوبى " المصالح وجماعات الضغط وغيرها .

معنى ذلك أننا أحوج ما نكون إلى برامج وسياسات وأساليب أشبه بتلك التى ينتجها رجال الأعمال بما عرف عنهم من شجاعة وقدره على إدارة التغيير ، ولسنا بحاجة إلى رجال أعمال بثرواتهم لأن هذا قد يحيد بسفينة الحكم عن هدفها الصحيح بل وقد يفجر نزاعات بين الجماعات المتنافسة من أهل الثروة وأصحاب المشروعات المنتجين أنصار الحماية في مواجهة أنصار تحرير الاقتصاد والتجارة .

(٢٥٠) الكلام من فضه والسكوت من ذهب . { مثل إنجليزى }

٢٦







بلا تعليق

لذلك يظل أنسب وضع لمصر هو الصيغة الحالية مع قدر من التعديل فالمتبع حكومة تقوم على نوع من الائتلاف الاجتماعى والثقافى الذى يضم النخبة البيروقراطية والتكنوقراطية والعسكرية والأكاديميين وبعض رموز الحرس القديم وممثلين للاتجاهين الرئيسيين الناصرى الاشتراكى والرأسمالى الانفتاحى بالاضافة الى تمثيل العمال والأقلية القبطية .

التعديل المطلوب على هذه الصيغة هو تحويلها الى إئتلاف سياسي يعبر عن التعددية الحزبية للقوى والتيارات المختلفة سواء في الحكم من حزب وطنى أو من صفوف المعارضة ليبرالية أو وفدية أو ناصرية أو إسلامية .

بذلك وحده تقوم حكومة ائتلاف سياسى وطنى قادر على إدارة التغيير ومواجهة التحديات .

(٢٥١) بالإمكان مقاومة غزو الجيوش ولكن لا يمكن مقاومة فكرة حان وقتها .

{ الكاتب الفرنسى فيكتور هوجو }

٢٧

معوقات المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم

أجريت دراسة بدولة سريلانكا وكانت صناعة الجلود هى النموذج فيها ، وكذلك دراسة بدولة تنزانيا وكانت صناعة الأثاثات هى النموذج بها ، وذلك بغرض معرفة القيود والمعوقات التى تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى تأثيرها .

وسوف نوضح التأثير من خلال صفر الى واحد . فكلما اقترب الرقم من " واحد " فإنه يعنى تأثير سلبى قوى على المشروع . أما إذا اقترب الرقم من " صفر " فإنه يعنى تأثير سلبى غير قوى .

وهذا ما يوضحه الجدول التالى

المحــددات	سريلانكا	تنزانيا	تعليــق
نقص الأصول المالية :	٥٨ر٠	٩٧ر٠	يتضح لنا أن نقص الأصول المالية تمثل عقبه جسيمة في تنزانيا وأيضا تعتبر مؤثر قوى فى سريلانكا .
المحــددات :			
* البيروقراطية .	٩ر٢	٦٧ر٠	تمثل البيروقراطية معرقل مؤثر قوى
* العمالة المنتظمة .	٠٧ر٠	-	لا تعتبر مؤثر قوى
* السياسة المشكوك فيها .	١ر٠	-	لا تعتبر مؤثر قوى
* التغبيرات المحتملة في الضرائب .	٢٥ر٠	-	تعتبر مؤثر قوى في سريلانكا
محددات المدخلات الغير مالية : المدخلات المادية			
* نقص المواد .	٤١ر٠	-	تعتبر معرقل أساسى في سريلانكا
* نقص قطع الغيار .	-	٣٨ر٠	تعتبر معرقل مؤثر في تنزانيا
* نقص الأخشاب .	-	١٦ر٠	تعتبر معرقل مؤثر بسيط في تنزانيا

(٢٥٢) ثلاثة قد يحفظون السر إذا مات إثنان منهم . (بنيامين فرانكلين)

٢٨

المحددات	سريلانكا	تنزانيا	تعليق
نقص التجهيزات	٨٥ر.	٢٦ر.	تعتبر معرقل مؤثر في تنزانيا
المدخلات التكنولوجية			
ندرة العمالة الكفء	٢١ر.	١٤ر.	تعتبر المدخلات التكنولوجية ليست
نقص المهارات التكنولوجية	١٩ر.	١١ر.	معرقلات قوية
محددات التكاليف :			
تكاليف مالية	٧٣ر.	٧٢ر.	يتضح كيف تمثل التكاليف المالية عقبة
تكاليف الموارد	٦١ر.	٦٣ر.	مؤثرة وأيضا المواد الخام
تكاليف التجهيزات	٥٨ر.	٤٩ر.	

يتضح من الجدول مدى ما تمثل النقص في الموارد المالية من عرقلة وعقبة في المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم ، حيث أنها تمثل ٩٧ر. أى اقترب من الواحد الصحيح ، وبذلك تكون عقبة جوهرية في تنزانيا .

جدول مصادر التمويل عند المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم

المحددات	سريلانكا (جلود) %	تنزانيا (اثاث) %	تعليق
مدخرات خاصة	١٠٠	- ر٩٥	يوضح لنا الجدول مدى الاعتماد على
الأسر	٣٤ر٠٢	- ر٢٥	الموارد المالية الخاصة والمؤسسات
الشركاء	٢ر٦	- ر٤٥	الرسمية والاعتماد البسيط على
مؤسسات مالية رسمية	٤٢ر١	- ر٤٥	المؤسسات المالية غير الرسمية في
مؤسسات مالية غير رسمية	٢٨ر٩	-	سريلانكا والمعدوم في تنزانيا .
الائتمان التجارى	٢٨ر٩	-	

تم عمل هذا المسح على ٣٨ مصنع في سريلانكا ، ٢٠ مصنع في تنزانيا .

(٢٥٣) إفعل ما تشعر به في أعماق قلبك بأنه صحيح إذ أنك لن تسلم من الانتقاد بأى حال .

{ اليانور زوجة الرئيس الأمريكى روزفلت }

٢٩

وبما أن الجدول وضح مدى الاعتماد على المدخرات الخاصة وعدم وجود اقتراض أو تعامل كافى بين المؤسسات المالية والمشروعات الصغيرة .

فقد قام البنك المركزى السيرلانكى بإصدار ضمان الائتمان الذى يعطى تغطية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم عند الاقتراض والتى أصبحت تستخدم بتوسع في الفترة الحالية .

نقلا عن :
The World Bank
Economic Review
Volume 7 Januoary 1993 N; 1

إدارة منزليـــة

أجرى باحثان أمريكيان دراسة للمقارنة بين لوحى الخشب والبلاستيك الذين يستخدمان لتقطيع الخضروات في المطابخ ، حيث وضع على اللوح الخشبى بعد تنظيفه بعض أنواع البكتريا السامة فوجد أن ١٠٠ ٪ منها ماتت فورا بينما ظلت البكتريا نشيطة على لوح البلاستيك حتى بعد تنظيفه بالماء الساخن والصابون .

لذا ينصح بغسل هذين النوعين قبل وبعد استخدامهما . مع استبدالهما عندما تكثر عليهما الشقوق .

نقلا عن :
الأهـــرام
١٩٩٣/٧/٣



(٢٥٤) من سامح نفسه في ما يحب أتعبته فى ما يكره . [عمر بن الخطاب رضى الله عنه]

٣٠

حديث في القمة

قضية العنف فى مصر

أجرت صحيفة العربى هذا الحوار مع الأستاذ محمد حسنين هيكل عن قضية العنف في مصر وفيما يلى بعض من مقتطفاته :

كيف ترى قضية العنف في مصر ؟

هيكل : باستمرار لابد أن تصغى للشارع المصرى عندما يلعلع فيه رصاص . المجتمع المصرى هو مجتمع زراعى بالدرجة الأولى . صبور ، يروى الأرض ، وينتظر المحصول . لابد أن تسأل : ماذا حدث ؟ هناك شئ ما خطأ ضد طبيعة الأمور وضد طبيعة الناس .

ليس صحيحا ما يقال من أن العنف بدأ في السنوات الأخيرة . خذ السنوات من وقت ما انتهت الحرب العالمية الثانية حتى قامت الثورة

مصر بشكل أو بآخر ، والعالم الثالث معها بشكل أو بآخر ، استيقظت ، وبدأت تبحث عن مكانة في العالم المضطرب الذى خرج بعد الحرب العالمية الثانية .

نجد مجتمعنا به أزمات عبرت عن نفسها بالعنفة والإخوان المسلمون قتلوا رئيسى وزراء هما أحمد ماهر والنقراشى .

أظن أن هذه درجة من العنف لم تحدث قتلوا حكمدار القاهرة سليم باشا زكى . وقتلوا مستشارا كبيرا هو الخازندار كان مجتمعا يمارس عنفا وكانت هناك جماعات فوضوية وضعت قنابل في سينما مترو فضلا عن أن رأس الدولة مارس العنف . الملك وقتها أنشأ لنفسه تنظيما مارس العنف . وقتل وزير المالية سابق هو أمين عثمان . وهرب قاتلوه من السجن ، وعفا عن الباقين وحاول قتل زعيم الأغلبية وقتها مصطفى النحاس باشا ، ألم يحدث ذلك ؟ ألم يكن ذلك عنفا ؟ حدث قبل الثورة أن أضرب البوليس كيف تفسر ذلك بغير أن

حين نلتقى معهم فوق القمة ...

نستنشق عبير الخبرة ورحيق التجربة .



المجتمع يواجه أزمة وأن هناك تفاعلات بداخله عبرت عن نفسها بعنف ؟

وعندما جاءت ثورة يوليو لم تكن الفترة الأولى منها خالية من العنف لأنها كانت مازالت تبحث عن نفسها .

وجدت الثورة مشروعها فسكت صوت العنف . وحتى بعد نكسة ١٩٦٧ لم تكن هناك مشكلة عنف ، حدث أن الطلبة سنة ١٩٦٨ خرجوا في مظاهرات إلا أن بيان ٣٠ مارس صاغ عقدا جديدا مع الأمة ومع شبابها.

في كل موسم كان الشباب يخرج ليذكرك بأن هناك معركة معلقة ثم جاءت حرب أكتوبر وأخذت الناس بانبهار القتال ثم بدأت الصور تتكشف وجاء خروج الناس في ١٨ ، ١٩ يناير ١٩٧٧ دليلا على أنه بشكل أو بآخر كانت نتائج حرب أكتوبر مخالفة لما تصوروه قبل الحرب .

لم تكن انتفاضة حرامية كما وصفها السادات لو راجعت الصور المنشورة كلها لليوم الأول من المظاهرات

(٢٥٥) لا تخن من خانك فتكون مثله . [سعد بن عباده]

٣١

تجد أنك أمام مصر حقيقية خرجت محتجة ، في اليوم التالى حدث شئ آخر وكأى مجتمع يمكن أن يخرج من يستغل الأحداث ، لكن اليوم الأول خرجت مجموعة طبقات ، يمكن أن تسميها قوى التحالف ، خرجت لأن المقدمات غير متسقة مع النتائج ثم دخلنا على كامب ديفيد والى آخره إذن أنت .

١ ـ أمام مجتمع هو بطبيعته هادئ وبطبيعته صبور .

٢ ـ لكنه عند الأزمات يخرج محتجا .

٣ ـ وإن لم يسمع احتجاجه فإن شواهد العنف تظهر تذكر المظاهرات التى طرحت ضد معاهدة صدقى - بيفن خرجت محتجة ، دخلنا في العنف تقدر تشبه ذلك بما حدث في ١٩٧٧ الناس تبهتك أن الأمور غير متسقة ولا تصلح للاستمرار ، حدث بشكل أو بآخر نوع من المسرحة دون مسرحية كما كان الدكتور محمود فوزى يقول مبادرة الرئيس السادات وكامب ديفيد الناس أخذت لفترة ببريق المسرح ثم بدأت تفوق وبدا أن العنف يزداد عن سوابقه ، وليس من حقك أن تفصله عن مجرد التطور العام السياسى والاجتماعى في البلد .

وليس من حقك أن تتصور له بداية متعسفة وليس من حقك أن تقول أنه ضد طبيعتنا ولا شعب في الدنيا يستكين مهما كان صبورا الى مالا نهاية.

حتى مجتمع القطط لابد أن يحتج فى النهاية لا يجدى أن تنسب العنف الى غير أسبابه .

أستاذ هيكل: إذن ماهى أسباب العنف حاليا؟

هيكل: واقع الأمر أن الرئيس مبارك ابتدأ عهده بحادث من حوادث العنف المروعة ، لم يحدث له مثيل إذن العنف غير مستجد كما قلت ببساطة الناس حاربت في أكتوبر ، ثم وجدت أن الذين عبروا على الانفتاح غير الذين عبروا على الجسور ، وجدت في النهاية ١٥٠ شركة لعثمان أحمد عثمان .

عثمان هو الذى عبر إلى الجنة الأخرى ، الشاب الذى حارب وجد نفسه في مشكلة ، ومن سموا فيما بعد القطط السمان حصدوا كل شئ .

لاحظ أنك ظللت تعلم الشباب لمدة ست سنوات في خنادق القتال أن ما أخذ بالقوة لا يسترد بغيرها ثم مضت الممارسات الاقتصادية والاجتماعية في اتجاه يدفع الى العنف لا أبرر عنفا ، ولكنى أحاول تقصى أسباب ما حدث وما يحدث لأنه فعلا مخيف فيما يتعلق بمستقبل البلد وشعبها إنك الآن تجد مجموعات كبيرة من المجتمع المصرى رافضة المجتمع كله، ترفضه لأنها لا تجد نفسها فيه .

تجد خللا في الرأى العام ، ولا ترى اتساقا بين الماضى والحاضر أو بين الأدوار التى أدوها والنتائج التى حصلوا عليها ولا ترى اتساقا فيما يقال لها .

تعالوا نتكلم بوضوح عندك ـ وهذه آخر أرقام - ٥ر١ مليون شاب حاصلون على شهادات جامعية أو معاهد عليا لا يجدون عملا .

مسألة مهمة أن نتعرف على الأولاد الذين يقبض عليهم ومن هم وأن ننسبهم الى شرائحم الحقيقية الاجتماعية أنهم متعلمون أو جامعيون في معظمهم أهلهم تعبوا في تعليمهم .

أنت في بلد التعليم هو الوسيلة الأولى الأساسية للحراك الاجتماعى وفي النهاية لا يجد عملا ، أو يجد وظيفة هامشية لا تساوى شيئا ولا تتسق مع طموحاته هل لدينا شئ يدفعهم لعدم الانضمام الى هذه الكتلة الكارهة للمجتمع ؟

الظاهرة التى أمامك ليست ظاهرة دينية أنت أمام ظاهرة اجتماعية كتل متعددة مختلفة ومتنافرة ، وكلها رافضة المجتمع ككل لأنها لا تجد مكانها فيه أو ربما لأن المجتمع أمامها غير متسق .

هل نحن أمام أزمة شرعية ؟

هيكل : الشرعية معنى رقيق جدا لكنه هش للغاية تكفى طعنة خنجر لموت إنسان قوى البنية . الشرعية كذلك هناك من يقول "شرعية أيه ياعم" يا أخى الشرعية مسألة وجود أن تقول فتطاع وتأمر

(٢٥٦) من أيقن بالخلف جاد بالعطية .

٣٢

فينفذ ما تأمر به أقول أن كل النظم في العالم العربي ، وتقريبا بلا استثناء ـ في حاجة إلى ترميم في شرعيتها ، إن كان يجوز الترميم لأن الشرعية هى : من تمثل وعمن تعبر ، ومن يقبلك برضاه الطوعى بما في ذلك استعمال القوة ، رضا طوعى لأنك تمثله ، وتمثل طموحاته ، وتمثل آماله ، وأنت طالع منه .

الشرعية ـ إذن ـ تحتاج كلاما تماما مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية أيضا ، الآمال الشخصية المحبطة للشباب تحتاج كلاما انتقل الى الشباب بمجمل الأشياء إحباط عام تجد هناك من هو حاقد على الدولة ، بالنسبة له لا تمثل شيئا وهو رافض للمجتمع الذى لم يعطه فرصة ، أنه كاره للثروة وهذه نقطة مهمة لماذا ؟ لأن مجمل الذى يقال عن الانفتاح إلى شركات توظيف الأموال الاسلامية لغاية الخصخصة هو حالة أفقدت الثروة شرعيتها سواء بحق أو بغير حق .

ومعنى أن تفقد الثروة مشروعيتها أنها استبيحت ومعناه أن القانون لم يعد من واجبه أن يحميها معنى ذلك كله أن السلطة في الأوضاع القائمة مرتبكه حتى الكلام فقد مشروعيته .

نجد بعد ذلك أنه نتيجة أن الشرعية مهزوزة أن خياراتك تأثرت ، لأنك لا تعرف من تمثل هل رجال الأعمال أم تمثل غالبية الناس وهم من الفقراء أو متوسطى الحال وطالما أن الشرعية مهزوزة والسياسات مهتزة لم يبق أمامك سوى سلطة الدولة سلطة تعطيك قوة لكنها لا تطعيك مشروعية والقوة دون مشروعية هي نوع من العنف ، مستعد أن أقول أن نسبة القتل المتبادلة في العنف المتبادل بين "الأولاد" والبوليس (١) الى (٥) أنا أفهم الضرورات . أحاول فهمها ولكن هناك ضوابط لاستعمال السلاح إننى لا أدافع عن الارهاب لكن إطلاق النار في المليان يحتاج الى حذر ، لإنه لم يعد أمامك ـ للأسف الشديد ـ إلا استعمال القوة سلطة بلا حق هى نوع من العنف . العنف سار في المجتمع

ما رأيك فيما يقال عن مصادر خارجية للعنف ؟

هيكل : لا يجدى أن تنسب العنف للخارج تضييع وقت ، الدولة المصرية شاركت في موضوع أفغانستان الموضوع كله من أوله لآخره عمليه مخابرات قامت بها " السى . آى .إيه " الدولة المصرية دخلت لأسباب قد ترى فيها مصلحة و لم تجد فيها مطلبا . ولكنى أزعم أن الدولة المصرية شاركت في أفغانستان ، وفيما كان جاريا فيها ، وشجعت عليه ، بأكثر مما فعل الشيخ عمر عبد الرحمن ، أرسلت متطوعين وشجعت على ذلك ، أخذتهم المخابرات المركزية الأمريكية ، ودربتهم تدريبا عسكريا راقيا . وأريد أن أقول لك أن المتطوعين هم الذين حاربوا بالفعل في أفغانستان . لأن مشايخ القبائل حكمتيار وغير حكمتيار ـ ادخروا قواهم الى ما بعد الحرب حتى يمكنهم خوض الصراع الداخلى على السلطة هل كانت الدولة المصرية تتصور أنها تصنع وحشا يهدد الآخرين ولا ينقض عليها في النهاية ؟

هل ترى لإيران أى دور ؟

هيكل : لا أرى لإيران حقيقة أى دور فيما يحدث ومع ذلك أقبل أن يقول أحد : هذا هو دور إيران وهذا هو الدليل .

والسودان ؟

هيكل : أعتبر أنه من الاستخفاف بالبلد بقيمة البلد ، أن يقال أن هذا النظام العاجز في السودان يؤثر في مصر .

نقلا عن :
صحيفة العربى
القاهرة ـ يونيو ـ عام ١٩٩٣

(٢٥٧) المدينة الحاضرة أبطلت الرق في الأفراد وأعلنته في الشعوب واستهجنت مخالفة الشرف والذمة في المعاملات الشخصية وسمحت بها في المعاملات الدولية . [الزعيم المصرى مصطفي كامل]

المجلد الأول - العدد التاسع - سبتمبر ١٩٩٣

- لاتقل لا أعرف ... بل جرب
- لا تقل لا استطيع ... بل حاول
- لا تقل لا أعلم ... بل تعلم

اقرأ فى هذا العدد ==========

الموضوع رقم الصفحه

الموضوعات

النظرة المتكاملة لاتخاذ القرار

اذا نظرنا الى عملية اتخاذ القرار بنظرة متكاملة فانا نجدها متمثلة فى سبعة أوجه هى : -

١-أهداف يراد الوصول اليها فى وقت معين وبمستوى محدد من الجوده.

٢-مجموعة من الوظائف لابد من القيام بها لتحقيق الأهداف

٣-مجموعة من الموارد(الماديه والبشريه والمعنويه) لامكان مباشرة الوظائف المنوط بها تحقيق الأهداف .

٤-مجموعة من الظروف والأوضاع والمتغيرات البيئية التى تعرقل تحقيق الأهداف .

٥-مجموعة من الظروف والأوضاع والمتغيرات البينيه المحيطة التى تساعد وتعاون وتيسر تحقيق الأهداف .

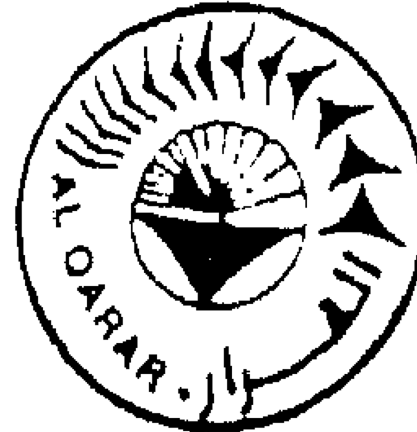
٦-مجموعة من السياسات والقواعد والنظم التى تتبعها بغرض تحقيق الأهداف .

٧-مجموعة من الأساليب والتقنيات المساعده واللازمة فى تحقيق الأهداف .

اذن فان عملية اتخاذ القرار تحتاج الى هذه الأوجه السبعة فاذا أهملنا وجها منها انهارت عملية اتخاذ القرار .

رئيس التحرير

موسوعة
القرار
خلاصة الثقافة الرفيعه والخبرة المتميزه
يصدرها مركز القرار للاستشارات



رئيس مجلس الاداره ورئيس التحرير
د. السيد عليوه
مدير التحرير : د. جمال مظلوم
سكرتير التحرير: أ. محمد فكرى
المشرف الفنى : م . أحمد عليوه
٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر
المراسلات: ص.ب ٨١٣٧ - مساكن مدينة نصر - القاهرة ت: ٢٦٣٧٥٨٧ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

(٢٥٧) - العقل هو الذى يجعل الجسم قويا (شكسبير) .

(حوافز تصدير المنتجات المصرية)

عزيزى القارىء

يسعد مركز القرارت للاستشارات أن يضع أمامك لمحة سريعة عن موقف تصدير المنتجات المصرية فى ظل الحوافز والتحديات التى تواجهها وذلك على النحو التالى:-

أولا : حوافز للمصدرين

من أجل تحديد أسعار السلع بما يحقق مصلحة المصدرين ومن أجل دفع الصادرات المصريه نجد أن هناك بورصات عالميه بتحديد أسعار السلع فى الأسواق المختلفة بصرف النظر عن سعر التكلفه وأحيانا يتم البيع بأقل من سعر التكلفه حتى يتمكن المصدر من السوق.

وهناك نظم لتحفيز المصدرين كما يحدث فى تونس فمثلا اذا كان سعر نقل البرتقال من تونس الى ألمانيا ٢ دولار بينما تكاليف نقله من مصر الى ألمانيا دولار واحد هنا يتدخل صندوق دعم المصدرين لمساعدتهم بدفع الفارق حتى يتم زيادة حجم الصادرات الى الدرجة التى تجعل من عنصر تكاليف النقل أقل أهميه فى تكلفة السلعه ..

ويتم تمويل الصندوق عن طريق فرض رسوم على الواردات من السلع الكماليه أو الرفاهيه ومن خلال فرض غرامات على المخالفات الاستيراديه وتكون نتيجة ذلك زيادة الصادرات وفتح أسواق جديده .. وهذا بالطبع لايغنىعن تطويرعمليات الانتاج للسلعه وعمليات المداوله وطرق النقل لان عملية البيع واحده من سلسلة عمليات متكامله ..فمثلا بالرغم من توافر خام المنجنيز بكثره فى مصرالا ان تصديره يعانى بسبب سوء حالة أدوات المناوله التى تؤثرعلى عنصر الوقت واستطاعت الأردن أن تحتل أسواقنا التصديريه فى هذه السلعة لأن عنصر الوقت هنا هو العنصر الحاكم برغم أن الخام فى مصر جيد جدا.

ثانيا : التحديات

(٢٥٨) - يصبح الرجل عجوزا حين تحل الأعذار محل الآمال (جون باريمور) .

المعوقات والتحديات التى تواجه المصدر المصرى هى معوقات حضاريه وفنيه بالدرجة الأولى ولا يعنى ذلك عدم وجود بعض المعوقات الاداريه وهى نتيجة النظام الذى عاشته مصر على مدى الـ ٣٠ سنه الماضيه .. بينما فى ظل النظام العالمى فان أجهزة البحث العلمى فى الأساس لحل مشكلات المجتمع بمختلف انشطته ونحن تعودنا على حل مشكلاتنا من خلال استيراد نظم جديدة للانتاج أوالاداره أو آلات حديثه حتى فى الزراعه مراكز البحوث والجامعات لم تستنبط صنفا جديدا أو مصلا لعلاج البلهارسيا فأين نواتج ومردودات المليارات التى تصرف على البحث العلمى . . لا يوجد مردود واضح لهذا انصرف اصحاب الاعمال عن حل مشكلاتهم عن طريق الباحثين المصريين فكان الأسهل لهم استيراد التكنولوجيا الأجنبيه بما يعنيه ذلك من عدم مواءمة للواقع المصرى .. وغالبا ما يكون الانتاج المستورد من الالات والاجهزه التى انتهى عصرها لارتفاع تكاليف الانتاج الحديث وبذلك يكون منتجات هذه الالات والمعدات أقل جوده وغير مقبول عالميا ...

كما ان ظروف المجتمع المصرى تختلف عن ظروف المجتمعات الأخرى فقد لا نكون مكررة فى حاجة الى استيراد آله تحل محل ألف عامل بسب ظروف البطالة وتوافر العمالة لهذا يجب أن تتوفر تكنولوجيا مصرية غير مستوردة .

ايضا مناهج التعليم فى مصر بعيده تماما عن احتياجاتنا فنحن لانزال ندرس تاريخ العلوم الادارية وتاريخ علم التسويق ولاندرس تكنولوجيا هذه العلوم .ففى علم الادارة لانزال ندرس مبادىء الأدارة التى وضعت فى بداية القرن ونعتمد على الهيكل الأدارى الهرمى. الذى كانت وظيفته انسياب المعلومات من أسفل الى أعلى ثم انسياب القرارت من أعلى الى أسفل وأمام تطور أجهزة الاتصالات من فاكس وغيره لم يعد لهذا الهيكل أهميه .

الظاهرة الثانيه فى التحديات الفنيـة أيضا أن المشروعات لا تزال مشروعات فردية وشركات تضامن وليست شركات مساهمه مما يحد من حجم التمويل وزيادة رؤوس الأموال والقدره على الاستفاده من الابحاث العلميه

(٢٥٩)- الأفكار الفاسده أسوأ من المال الفاسد .

ومن وفورات الأنتاج ..ففى مصر لاتزال الملكية الفردية لهل جاذبيتها ربما لعدم نجاح تجارب بعض الشركات المساهمة فى مصرلهذا يفضل الأفراد السيطرة على رأس مال الشركة وبذلك تصبح عرجاء وغير قادرةعلى التطوير فيالوقت الذى انتهى فيه هذا الشكل من أشكال الملكية على مستوى العالم .. ويعيب الشركات الفردية ايضا انها مرتبطة بطموحات شخصية محدودة غيرقابلة للتوسع عكس الشركات المساهمة ومنهاالشركات المتعددة الجنسيات التيصل حجم ميزانيتها الى ما يمثل ميزانيات عدة دول . من بين التحديات ايضا اننا لم نستفد من التسهيلات التى حدثت فيعمليات النقل والأتصالات وأدوات المناولة مما يفقدنا أسواقاعديدة لعدم مواكبة التطور فى هذا المجال . كذلك نواجه تحدى آخر هو عدم الوعى بأهمية جمع المعلومات والبيانات عن نوع النشاط وما يحدث فية من متغيرات عالمية .

ثالثا : مواجهة التحديات

لمواجهة هذه التحديات لابد من ايجاد صيغة لحل المشاكل الفنية بعيدا عن الحكومة من خلال تعاقد مباشر بين أصحاب رؤوس الأموال والفنيين فمثلا فى صناعة مثل السجاد أهم ما يميزها الزخرفة والجمال .وأكثر شعوب العالم التى لها ميراث فنى وحضارى على مر العصور سواء الفرعونية أوالرومانية أو العثمانية أو الأسلامية ومع ذلك لانجد فنان مصرى يستنبط طابعا فنيا يميز الأنتاج المصرى ونفس الشىء عند انتاج السيراميك او التى شيرت .. وقد جاء خبراء يابانيين لاستيراد صناعات مصرية واعجبهم بعضها ولكنهم أبدوا ملاحظات على أن الزخرفة المستخدمة فى السيراميك مثلا ايطالية او اسبانية وبذلك فالافضل أن يستوردها من ايطاليا أوأسبانيا لعدم وجود طابع مصرى يميز هذة الصناعات وان كان بعض المنتجين بدأوا فى تحقيق ذلك ولكن بشكل محدود جدا ونحن نحتاج الى دفعة من المسئولين فى الأعلام والصناعة للتأكيد على النماذج الناجحة وأن العامل الفنى المصرى يمكنه حل المشكلة بطريقة أفضل من الصانع الأجنبى فى قطاعات معينة .ايضا نستطيع مواجهة هذة التحديات من خلال توفير المعلومات الغزيرة من الأسواق العالمية وعن الجديد فى الصناعة لأنة فى ظل غياب المعلومات يتحقق الفشل . كذلك آن الأوان للتنظيمات الأهلية أن تعيد نفسها بعيدا عن القيود الحكومية . وعن الأيديولوجيات والتحزب لأنة من بين أسباب تقدم الصناعة فى أوروبا

(٢٦٠) - السعاده كالثروه ليس من حقك أن تستمتع بها دون ان تعمل لانتاجها .

٥



وجود رابطة تجمع أصحاب كل صناعة وتبحث عن مصالحهم بعيـــدا عن الأنتماءات الأخرى ومـــن حسن الطالـــع أن التجمعات فى مصر بدأت تتطور وتنتظم وعلى سبيل المثال لتجمع الأهلى العلمى بين مؤسسات مدينـــة العاشر مـــن رمضـــان ونتيجـة لذلك ان أصبح ربع صادرات مصر خلال ١٠ سنوات فقط من هـذه المدينـــة ومن الممكن تكرار هذه التجربة فى المدن الصناعيـة الأخـرى لمجـرد الـتزام بالأسس العلمية .

ولابد أن نعترف أن عمليات الأصلاح الأقتصادى التى انتهجتها الحكومة مؤخرا لها آثارها الأيجابية التى ستظهر بسرعة جدا ومن بينها الأعتماد على حركة السوق وتخلى الحكومة عن النشاط الأقتصادى لاظهار قدرات الأفراد وتقوية التجمعات الأهلية فى أتجاه تحسين أسلوب الحياه والأرتقاء بالصناعة ..
ومن الآثار الأيجابية أيضا أنة أصبح لدى الفرد المصرى قناعة أنة يجب أن يعتمد على نفسه وعلى قدراتة ليتمكن من الحياة فى رفاهية .



نقلا بتصرف عن
الأهرام الاقتصادى ١٩٩٣/٨/١٦

(٢٦١) - الامبراطوريه التى تقوم على الحرب .. تعيش بالحرب (مونتسكيو) .

تحديات امام منظمة التحرير

فى ظل الغموض والضباب الذى يحيط بثلاث عقبات تعترض الطريق وهى : عودة اللاجئين ، المستوطنات ، مستقبل القدس ، سوف تواجه منظمة التحرير عدة تغييرات عاصفه تتمثل فى التحديات التاليه :

أولا : ترويض المعارضه الفلسطينيه : حيث يتعين على المنظمه أن تعالج بحصافة تيار المعارضه الفلسطينيه للاتفاق ، هذا التيار الذى يضم أجنحه متعددة منها جناح داخل منظمة التحرير الفلسطينيه ذاتها ، والجناح المتشدد الراديكالى الثورى والاسلامى ، بالاضافة الى حشد مساندة الشعب الفلسطينى بمختلف شرائحه : ولعل من أهم هذه الفئات رجال الاعمال الفلسطينيين أصحاب الأموال والاستثمارات التى تحتاجها المنظمه لبدء عملية التنميه .

ثانيا : ادارة العلاقات العربيه من أعقد المهام التى تنتظر المنظمه اقناع العالم العربى المتضارب فى سياساته بالشروط والمكاسب المتواضعه التى حققتها اتفاقية الحكم الذاتى .

ثالثا : التعامل مع اسرائيل . وهذه أعقد المهام التى تنتظر الفلسطينيين بالطبع ليست هناك اسرائيل واحده ....فهناك حكومة اسرائيل رابين ذات الأغلبية الحرجه (صوت واحد زياده فى الكنيست) وهناك معارضة الليكود وحركة شاس وغيرها ، وهناك المستوطنون الاسرائيليون فى الأراضى المحتله ، بخلاف كل من الحركة الصهيونيه واليهوديه العالميه. بالقطع تشير الدلائل الى أن كل من عرفات ورابين سوف يحتاج كل منهما الآخر لمواجهة الاعتراضات المناوئه من أجل انجاح الصفقة التى ابرماها .

ومن الأهميه بمكان أن تنجح المنظمة فى اكتساب صداقة البيت الأبيض بشرط أن يكون الثمن مقبولا والدور مشروعا فى نظام عالمى تنفرد به الولايات المتحده بالهيمنه الدوليه .

رابعا:جذب الرأى العام العالمى : ربما يتصور البعض أن الرأى العام هو آخر سلاح فى ادارة الصراعات الدوليه المتفجره فى الأونة الراهنه . الا ان التطور التقنى فى وسائل الاتصال جعل الرأى العام العالمى بشرائحه المختلفه بمثابة سوق مفتوحه تتنافس أجهزة الاعلام ومحطات البث المباشرعلى الظفر بأكبر حصه منها . قصارى القول أن استخدام ما يسمى " قوة الضعف " هو السلاح المتاح للمنظمة فى المرحلة القادمه وأداتها فى ذلك الديمقراطيه فلا ترغم أبطال الانتفاضه على الانصياع لسلطتها والذين عليهم أن يطوروا آساليبهم فى النضال ، كما أن الديمقراطيه سوف تمكن المنظمه من ارتداء عدة أقنعه للتعامل مع الاقطار العربيه وأن تستخدم سيادتها المنقوصه لاختراق الصدفه التى تحيط بالمشروع الاستيطانى الصهيونى الاسرائيلى .

(٢٦٢)- إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغييروا ما بأنفسهم (قرآن كريم)

الدستور الأدارى للتعامل مع الأزمة

يتضمن هذا الدستور الذى يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيدا عند التعامل مع أى أزمة تواجهه ، وان لايتناسى أو يتجاهل احدى هذه الوصايا شديدة الاهمية والخطورة . عشر وصايا هى :



١ - توخى الهدف .

٢ - الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة .

٣ - المباغتة .

٤ - الحشد .

٥ - التعاون .

٦ - الاقتصاد فى استخدام القوة .

٧ - التفوق فى السيطرة على الاحداث .

٨ - الامن والتأمين للارواح والممتلكات والمعلومات .

٩ - المواجهة السريعة والتعرض السريع للاحداث .

١٠ - استخدام الاساليب الغير المباشرة كلما كان ممكنا .

ويعتمد تطبيق هذه الوصايا على توافر روح معنوية مرتفعة ورباطة جأش ، وهدوء أعصاب ، وتماسك تام خلال أحرج المواقف ، وقدرة عالية على امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة .

فضلا عن ضرورة توفر جهاز استخبارات كفء لتوفير المعلومات الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة والكاملة عن الأزمة وتطوراتها وعواملها ، ومن ثم التعامل معها فى أطار معرفة شبه كاملة

اعداد : عميد/ جلال حلمى (من منفات التنمية الاداريه)

بمركز القرار للاستشارات

(٢٦٣) - الناقد هو الرجل الذى يفهم ويشرح ما لم يقصده الكاتب بكتابه (هربرت بروكنو) .

دور التسعير فى السياسة التسويقية

يعتبر التسعير احد الوظائف التسويقية الهامة (المكملة) وفقا للمنهج الحديث للتسويق كما أنه يحتل اهميـة خاصة بين عناصر المزيـج التسويـقى لما لـة مـن دور هـام وفعـال فى نجاح أوفشل البرنامج التسويـقى لكثير مـن المشروعـات . ومـن الناحية التاريخيه فأن السعر كـان ولا يزال يعبر عن أهـم وأخطـر القرارات التى يجب أن يتخذها العاملون فـى ميدان التسويق.

أهمية التسعير: يحدد السعر قيمـة السلـع أوالخدمات التى ينتجها المشروع كذلك فـأن سياسة التسعير التى ينتهجها مشروع مـن المشروعـات لهـا أثر كـبير على مبيعاتـة و بالتـالى على أرباحة ، ولهذا فان كثيرا مـن المشروعـات تعتبر سياسة التسعير الخاصة بها مـن الأسرار العليا للمشروع التى لا يجب الأفصاح عنها . ايضا هناك بعض المواقف أو الظروف تجعـل التسعير مـن أصعب القرارات التى يجـب على الأدارة أن تتخـذ قرار بشأنها وهذه المواقف هى :

١- عندمـا يقـوم المشروع بتقديم منتجاتـة (سلع / خدمات) فى السوق لأول مـره وبذلك يتم التسعير لأول مرة .

٢- عـندما تتطلب الظروف المحيطة بالمشروع تغيير الأسعار الحاليـه إما بصفة دائمه أو بصفة مؤقته .

٣- عنـدما تتطلـب ظروف المنافسـة تغيير الأسعار الحالية .

٤- عندمـا يقـوم المشروع بأنتاج مجموعة من المنتجات المتكاملة المترابطة .

ومع هذا فأنة توجد بعض العوامل التى يجـب اخذها فى الأعتبار عند تحديـد الأسعار وهـذه العوامل هى :-

١- ان السعـر يعتـبر احـد عناصـر المزيج التسويقـى وبالتالى فأنـة يؤثر ويتـأثر بالعناصرالأخرى التى يتكون منها المزيج مثـل المنـتج (تخطيطه)، والتوزيـع ، والترويج .... الخ .

٢ - أن سياسـة الأسعـار التى تتبع تتوقف على الأهداف التـى يسعى المشروع الى

(٢٦٤) - تستطيع القوة أن تنتصر ولكن انتصارتها لا تدوم (لنكولن) .

تحقيقها . فهناك بعض المشروعات تهـدف الى تحقيق عائـد معيـن على رأس المـال المستثمر ولذلك تقوم بتحديد أسعارها (اثناء وضع الخطة التسويقية) بما يساعد أو يضمن تحقيـق هذا الهدف.

٣- أن موضوع السعر تختلف أهميـته من شركـة لأخـرى فقد أظهرت الدراسات التى قـام بها مجموعـة من الباحثين فى مجـال التسويق (قسم بحوث السوق) عـن سياسة الأسعار أن المديرين بصفـة عامه لا يهتمـوا بمعرفة سياسـة الأسعـار التى تطبـق فى شركاتهم أو الأسـس التى يتم الأعتماد عليها فى تسعيـر منتجاتهـم ولهذا كـان من المهم جـدا قيام أدارة المشروع بتحديد أهمية السعر كجزء مكمل للبرنامـج التسويقـى النهائـى وعنصر هام المزيج التسويقى) . كذلك يجـب ان تحـدد بدقـة ووضـوح أثر سياسة الأسعـار المطبقة فى: -



– نقدر نعتبر مصاريف البيت نوع من "الحسابات السرية" ومش ممكن نعرضها إلا بحكم قضائى نهائى !!

١- تقويم مختلف السياسات المطبقة ومعرفة مـدى ملائمتها لتحقيق أهداف المشروع .

٢- تسهيل عمليـة الرقابه على المبيعات بما يضمن تحقيق الأربـاح المطلوب تحقيقها.

٣- ترويج المنتجات.

نقلا بتصرف عن (ملفات التنمية الاداريه)

مركز القرار للاستشارات

(٢٦٥) - ما كل ما يتمنى المرء يدركه .. تجرى الرياح بما لاتشتهى السفن .

كيف تقيس الجدوى الاجتماعيه للمشروعات؟

عزيزى .... يسعدنا أن نقدم لك مساهمه متواضعه فى كيفية اجراء دراسه تقيميه للجدوى الأجتماعيه من خلال الاجابه على التساؤلات التاليه:

تمهيد :

بيانات أساسية :

أ - اسم المشروع .

ب - الوحدة المحلية .

ج - المركز .

د - المحافظة .

هـ - رقم مسلسل .

و - الرقم الكودى .

ز - التاريخ .

أولا : تأثير المشروع على تلوث البيئة :(تكون الأجابة على كل سؤال بواحد من ثلاثة نعم،غير واضح،لا)

١/١ هل يفيد المشروع التربة.

٢/١ هل يحسن المشروع حالة المياه السطحية أو الجوفية.

٣/١ هل يكافح المشروع تلوث الهواء.

٤/١ هل يخفض المشروع من الضوضاء.

٥/١ هل يؤدى الى تسهيل حركة نقل البضائع والركاب.

٦/١ هل يساهم فى توفير الوقت للجمهور.

٧/١ هل يساعد سيولة المرور على الطريق.

---

(٢٦٦) - أى عمل جليل يكون مستحيلا فى البدايه (توماس كارليل) .

٨/١ هل يساهم فى تطوير المناطق المحرومة؟
٩/١ هل يساعد فى توفير مياه الشرب الصحية؟
١٠/١ هل يفيد فى تحسين نظام الصرف الصحى؟
١/١ هل يؤدى الى نتائج ايجابية للانتشار التكنولوجى؟
١٢/١ هل يساهم فى اتباع أنماط جديدة من حيث الطاقة وأساليب الانتاج؟
١٣/١ هل يحافظ المشروع على مساحة الرقعة الزراعية؟
١٤/١ هل يحافظ المشروع على الجمال الطبيعى للبيئة؟

ثانيا : التأثير المجتمعى:-

١٥/٢ هل يؤدى المشروع الى خلق فرص عمل جديدة؟
١٦/٢ هل يساعد فى امتصاص البطالة المقنعة؟
١٧/٢ هل يقلل من الهجرة النازحة خارج القرية؟
١٨/٢ هل يشجع على تبنى أى شكل من أشكال التدريب؟
١٩/٢ هل يشجع على تشغيل النساء؟
٢٠/٢ هل يساهم فى مزيد من الرعاية الصحية للأطفال؟
٢١/٢ هل يساهم فى تحسين االتغذية؟
٢٢/٢ هل يساهم فى توزيع الدخل بين أكبر عدد من العائلات؟
٢٣/٢ هل يساعد فى تغيير أنماط الملكية الشائعة؟
٢٤/٢ هل ينسق المشروع مع باقى المشروعات الأخرى فى البيئة؟
٢٥/٢ هل يلقى المشروع قبولا لدى الرأى العام المحلى؟
٢٦/٢ هل يلقى المشروع مساندة مالية أو مادية من الأهالى؟
٢٧/٢ هل ينمى القدرة الأدارية والتنظيمية لدى المواطنين؟
٢٨/٢ هل يساهم فى تدريب المواطنين على التقويم الموضوعى للنتائج؟
٢٩/٢ هل يفيد فى زيادة قدرات المجتمع المحلى على حل المشاكل؟

ثالثا : الجدارة الثقافية :

٣٠/٣ هل يساهم المشروع فى محو الأمية الأبجديه والمهنية؟
٣١/٣ هل يساعد فى زيادة نسبة حضور التلاميذ فى المدارس؟
٣٢/٣ هل يفيد فى تنمية مهارات حرفية ويدوية جديدة؟
٣٣/٣ هل يؤدى الى حسن استثمار وقت الفراغ؟
٣٤/٣ هل يساهم فى تطوير العادات والتقاليد الى الأفضل؟

(٢٦٧) - صاحب السلطه مثل راكب الأسد اذا سقط عنه افترسه .

٣/٣٥ هـل يساهم المشروع فى تطوير أنماط الأتصال السائدة ؟

٣/٣٦ هـل يساعد فى زيادة وعى الناس بقيمة الوقت ؟

٣/٣٧ هـل يفيد فى زيادة كفاية الأفراد فى العمل ؟

٣/٣٨ هـل يساعد فى ترقية السلوك العام ؟

٣/٣٩ هـل يساهم فى تحويل السلطة المحلية الى النمط العصرى ؟

بعا : العائد القومى:

٣/٤٠ هـل يؤدى الى زيادة الأنتاج القومى بصفة عامة ؟

٣/٤١ هـل يساعد فى جذب السكان الى السواحل والمجتمعات الجديدة ؟

٣/٤٢ هـل يساهم فى تعمير سيناء والمناطق غير المأهولة ؟

٣/٤٣ هـل يساهم فى تحقيق الأمن الغذائى ؟

٣/٤٤ هـل يدعم درجة الأستقرار السياسى فى المنطقة ؟

٣/٤٥ هـل يؤدى الى توليد مصادر للدخل كالضرائب والرسوم ؟

٣/٤٦ هـل يؤثر ايجابيا لصالح ميزان المدفوعات (تخفيض الواردات وزيادة الصادرات) ؟

٣/٤٧ هـل يقلل من الاعانات والدعم المالى الحكومى ؟

٣/٤٨ هـل يساهم فى التقدم الفنى والتكنولوجى ؟

٣/٤٩ هـل يساهم فى حماية البيئة من التلوث ؟

التقرير العام :

وبرصد مجموع الاجابات والدرجات المعطاه لها يمكن تقييم الجدوى الاجتماعية للمشروع المذكور بتقدير..........

نقلا عن (د. السيد عليوه)

من ملفات التنمية الأداريه

من مركز القرار للاستشارات

* - يلاحظ أن الحد الأقصى لمجموع درجات المشروع يبلغ مائة درجة حيث تحسب الأوزان بأعطاء درجتين للاجابات (بنعم) ، ودرجة واحدة للاجابة (بغير واضح) ، وصفر للاجابة بـ (لا) ثم تجمع الدرجات الفعلية ويمنح تقدير ممتاز(٩٠ درجة فما فوق)وتقدير جيد جدا (من ٨٠ - ٨٩) وتقدير جيد (من ٦٥ - ٧٩) وتقدير مقبول (من ٥٠ - ٦٤) وتقدير ضعيف لما دون ذلك.

(٢٦٨) - بالامكان مقاومة غزو الجيوش ولكن لا يمكن مقاومة فكره حان وقتها (فكتور هوجو) .

(مهارات التفاوض الدولى)

عزيزى المفاوض الذكى .

ليس بطلاقة اللسان ومعرفة اللغات والثقافة الواسعة تكون قادرا على ادارة دفة المباحثات والمفاوضات ولكنك فى حاجه الى اكتساب مهارات تؤهلك للتفاوض الدولى تلك التى هى مزيج من العلم والفن والخبرة والدرايه والتدريب نوجزها لك فى نقاط محددة كالاتى : .

اولا : كن على رغبة فى التحدث للآخرين

ثانيا : قم بتحديد المفاوضين ودع المشاكل الفنية للمتخصصين.

ثالثا : استعد عقليا وجسمانيا وذلك بالصدق مع النفس والموضوعية تجاة الاخرين.

رابعا : جعل كلامك واضحا وسهلا وتعلم كيف تتحكم فى طريقة كلامك.

خامسا : اكتسب فن الأستماع فالاستماع صورة من صور التعاون لذا تدرب على الاستماع الجيد اذ يمكن للمرء ان يصغى دون أن يسمع فعلا.

سادسا : الاستعداد لموضوع المناقشة التى تريد الحديث فية.

سابعا : مراعاة المكان الذى تدار فية المباحثات سواء كنت الداعى أو المدعو لمائدة التفاوض.

ثامنا : اعطى الانطباع المريح لاول وهلة حيث لـه مردود ايجابى يجعل الآخرين ينظرون اليك بارتياح والعكس يؤدى الى نظرة انتقادية.

تاسعا : احرص على التحية فهى الأتصال المباشر الاول بين المشتركين ومن ثم تترك آثارها.

عاشرا : حقق التماس المباشر وذلك بالاقتراب من الشخص المطلوب والوضع المستهدف واستهل حديثك بعبارة ايجابية.

حادى عشر: حدد موضوعات نقاشك وجدول أعمالك ورتب أولويات الموضوعات المطروحة للنقاش.

ثاني عشر : لتكن محاوراتك فى شكل مباحثات وليس مجادلات أو مناظرات.

ثالث عشر: تمكن من اثارة الأسئله والاستفسارات . فاستوضح الأمور بتوجيه السؤال ولكن تحاشى توجيه اسئلة متوالية ورتب الموضوعات المعقدة لتسهيل التباحث والنقاش.

رابع عشر: تحاشى الاجابة على الاسئلة المغلقة بـ(نعم) أو(لا) وتجنب توجه اسئله مفتوحة غامضة.

خامس عشر: ميز بياناتك بحقائق وارقام رسمية أوشبه رسمية.

سادس عشر: استخدم التلخيص للسيطرة على النقاش والتعبير عن الأفكار الرئيسية وجذب انتباه المستمع اليها .

سابع عشر: تلافى مآزق المفاوضات بعبارات رقيقة.

ثامن عشر: فى حالة النجاح وتوقيع الاتفاق تتبخر توترات المباحثات وتبقى ذكرى ساره وفى حالة اخفاق المباحثات يجب ان تترك الباب مفتوحا للقاء آخر ومناسبة أفضل.

(٢٦٩) -أفضل الناس من تواضع عن رفعة وعفا عن قدرة و ضعف عن قوة(عبد الملك بن مروان) .

(الاداره الناجحه) هندسة المخاطر

يدور المحتوى الفكرى لموضوع هندسة المخاطر حول كيفية تنشيط عمليات الأستثمار والتمويل فى البلدان الأقل نموا وذلك من خلال تصميم صيغ تمويليه حديثه وفى سبيل للتوصل الى ذلك تدور هذه الدراسة الموجزه حول مفهوم الميزة النسبية فى تحليل مخاطر الأستثمار والتمويل أى من يتمتع بالميزه النسبية فى تحمل المخاطر؟ لاجدال فى أن فكرة الميزة النسبية فى تحمل المخاطر ، تمثل فكرة هامة ، تعيد على التفهم الواعى لمكونات المخاطرة من ناحية وتحديد الطرف الأكثر قدرة على تحملها من ناحية أخرى ومن ثم التوصل الى صيغة تعامل أكثر نفعا وجدوى للأطراف المتعاملة ، ومن ناحية ثالثة فأن هذه الفكرة تفتح الباب أمام المزيد من الأجتهاد نحو هندسة أكثر إحكاما ودقة لهذه المخاطر، والتوصل إلى صيغ توفيقية لقدرات الأطراف على تحمل المخاطرعلى المستوى الكلى والجزئىفى آن واحد ولكن يظل هناك مواطن لتساؤلات تستدعى المزيد من الفحص والتحليل . ومنها : ما علاقة الأطراف الاستثمارية الأكثر قدره على تنويع مخاطر الدوله (مثل الشركات دولية النشاط ، والبنك الدولى ومؤسسات التمويل الأقليمية ، والبنوك التجاريه الكبرى) بأنماط التمويل المستحدثة التى قدمها الباحث؟

ما الآثار الصافية لصيغ التمويل المقترحة على الأقتصاد المحلى وتنمية ؟ هل التقسيم الوارد للمخاطر فى متن البحث أكثر أفضلية من التقسيمات الشائعة للمخاطر (من منتظمة وغير منتظمة) ، (أو وفقا لمخاطر الأستثمار ومخاطر التمويل بنوعيتها المختلفة ؟ وبعد ذلك هل هذا التحليل والمبنى أساسا على أقتصاد يقف فى مقدمة اقتصاديات البلاد الناميه . يمكن أن ينسحب على البلاد النامية الأخرى .أيا كان مستوى نموها؟ وأخيرا . ما أثر درجة أندماج الاقتصاد المحلى (أو تبعيتة فى (أو الى) الاقتصاد الغربى على صحة هذا التحليل وملاءمة أدوات التمويل المقترحة لتنشيط أسواق رأس المال المحلية ؟

ولعل قوة هذا البحث تتمثل فى طرحه للعديد من التساؤلات والتى يتطلب المزيد من البحث العلمى للاجابة عنها .

نقلا بتصرف د. بهاء الدين سعيد
من ملفات التنميه الاداريه بمركز القرار للاستشارات

(٢٧٠) - من كان له من نفسه واعظ كان اللـــه عليه حافظ .

(تجربتى مع الأدارة)

عزيزى المدير .....

يسعدنا أن نقدم لك تجربة أحد رجالات مصر الذين كان لهم شرف المشاركة في العمل الوطني من خلال توليه العديد من المناصب العليا بصفة عامه وتجربتة مع الأدارة بصفة خاصه والتي أمتدت مساحتها الزمنيه لما يزيد عن ٣٥ عاما ولنترك لسيادته الحديث :

خرجت من هذه التجربه الطويلة بأن الأدارة لها ستة خصائص أساسية هى :

١ - أهداف ينبغي الوصول اليها علما بأن السعى لتحقيق الأهداف هو المبرر الأساسى لوجود الأدارة.

٢ - ظروف داخلية (أى تتعلق بالمنظمة التى تشرف عليها الأدارة)ينبغى على الأدارة أن تعمل على تطويعها وتوجيهها بما يسمح بتحقيق الأهداف .

٣ - ظروف خارجية (أى تتعلق بالمجتمع والمتغيرات العالمية) ينبغى التعرف عليها واستيعابها ورصد أثارها وانعكاساتها والتعامل معها بكفاءة أى تحجيم الأثار السلبية وتجسيم الأثار الأيجابية.

٤ - معلومات اساسية وهى اساس اتخاذ القرار السليم ويشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وتفصيلية وحديثة .

٥ - مواد وأمكانيات متاحه(مادية وبشرية)ومدى استغلالها والأستفادة منها ومحاولة توظيفها وأستثمارها بما يسمح بالحصول على أقصى انتاجية منها.

٦ - تكنولوجيا سريعة التغيير والتطورفى مختلف المجالات بما فى ذلك المجال الأدارى(وبصفة خاصة تكنولوجيا الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات) وضرورة ملاحقتها وأنتقاءها بأقل تكلفة وأقل جهد وفى أسرع وقت وبأعلى مستوى من ألاداء.

نقلا بتصرف عن د. على لطفى

(المؤتمر السنوى الثالث واستراتيجيات التغييروتطوير منظمات الاعمال العربيه ١٩٩٣)

---

(٢٧١) - من طلب العلم لنفسه فالقليل منه يكفى ومن طلبه للناس فحوائج الناس كثيره . (مالك بن دينار)

السوق الشرق أوسطيه :
حلم ام واقع؟

تزايد الحديث عن السوق الشرق أوسطيه عقب اجتماع لجان المباحثات المتعددة الأطراف فى موسكو يومى٢٨،٢٩ يناير ١٩٩٢ وتشكيل لجنة التعاون الاقتصادى الاقليمى والتى تولت المجموعه الاوروبيه رئاسة اجتماعاتها وطرح العديد من المشروعات المقترح اقامتها للتعاون الاقتصادى بين دول المنطقه بخلاف لجنة المياه والتى تستلتزم التعاون بين دول المنطقه أيضا بعد موافقة وحضور الدول التى تمتنع عن المشاركه بها وهى سوريا ولبنان ويعنى ذلك أن فكرة السوق هى اقتراح اسرائيلى تتبناه الدول الغربيه خاصة دول المجموعه الاوروبيه والولايات المتحدة الامريكيه ويتولوا تنفيذه نيابة عنها وهو يعنى الرغبة الغربية فى الاندماج الاسرائيلى فى مجموعة الدول الشرق أوسطية .

وفى هذا الاطار نطرح بعض النقاط للمناقشة:

---

١ - من ناحية الانفتاح على اسرائيل :

وفى هذا الاطار نعرض الأفكارالمطروحه:

أ- انه لاخوف علىالانفتاح الاقتصادى العربى على اسرائيل فاسرائيل مثلها مثل اى دولـه اخرى انفتح الاقتصاد العربى امامها ولم تستطع اى من هذه الدول السيطره على الأقتصاد العربى.

وان التميز الاسرائيلى الانتاجى ينحصر فى ثلاث مجالات حاليا:

- الصناعات الحربيه والاكترونيه التى تعتمد اعتماداكاملا علىالولايات المتحده الامريكيه
- صناعة قطع الماس وصقله .
- الزراعات الصحراو يه.

وفى ظل السلام مع الدول العربيه تظل خبراتها فقط فى الزراعات الصحراو يه مجالا للتعاون مع الدول العربيه.

ب - ان هناك خطر فى الانفتاح الاقتصادى على اسرائيل حيث ستسيطر علىاقتصاديات الدول العربيه حيث أن انتهاج الدول العربيه سياسة السوق والخصخصه قد يتيح ذلك لشركات أجنبيه وقد تكون اسرائيليه او وسطاء لها للسيطره على اقتصاديات الدول العربيه واحتكارها قطاعات اقتصاديه معينه.

ج - ان الدول العربيه عانت خلال الفتره

---

(٢٧٣) - كن على سجيتك هى أسوأ نصيحه تقدمها الى بعض الناس (ثوم ماسون) .

الماضيه من خسائر ودمار من خلال حروب عديده مرت بها هذا بخلاف مشاركة مصر فى حرب تحرير اليمن والحرب العراقية الايرانيه وتلاها الغزو العراقى للكويت فى اغسطس ١٩٩٠ بالاضافه الى حروب أخرى حدوديه بين الدول العربيه وبعضها. وانه قد حان الوقت لكى تهدأ الدول العربيه فى بناء اقتصادها الداخلى وتطوير اقتصادياتها وانه لاضرر على الانفتاح الاقتصادى العربى على اسرائيل فى اطار التعاون المشترك شريطة ان يعود بالفائده على الاقتصاديات العربيه بالدرجه التى تستفيد منها اسرائيل.

٢ - من ناحية القدره والتقدم الاقتصادى لاسرائيل: نوجز الأراء المطروحه فى ذلك بأنه

أ - المؤيد للانفتاح الأقتصادى على اسرائيل يرى أنه لابد من الاعتراف بها ثم التعاون معها و الاستفاده من تقدمها الاقتصادى.

ب - المعارض يرى ان التقدم الاقتصادى فى الصناعة الاسرائيلية لايرقى الى المستوى الذى وصلت اليه دول أخرى مثل دول المجموعة الأوربيه كما أن مستوى الاسعار فى اسرائيل اعلى بكثير من مستوى مثيلتها فى الدول العربية مما يرجح معه عدم القبول والتسويق للسلع الاسرائيليه فى الأسواق العربيه .

٣ - المصالح الغربيه فى اقامة السوق الشرق أوسطيه:

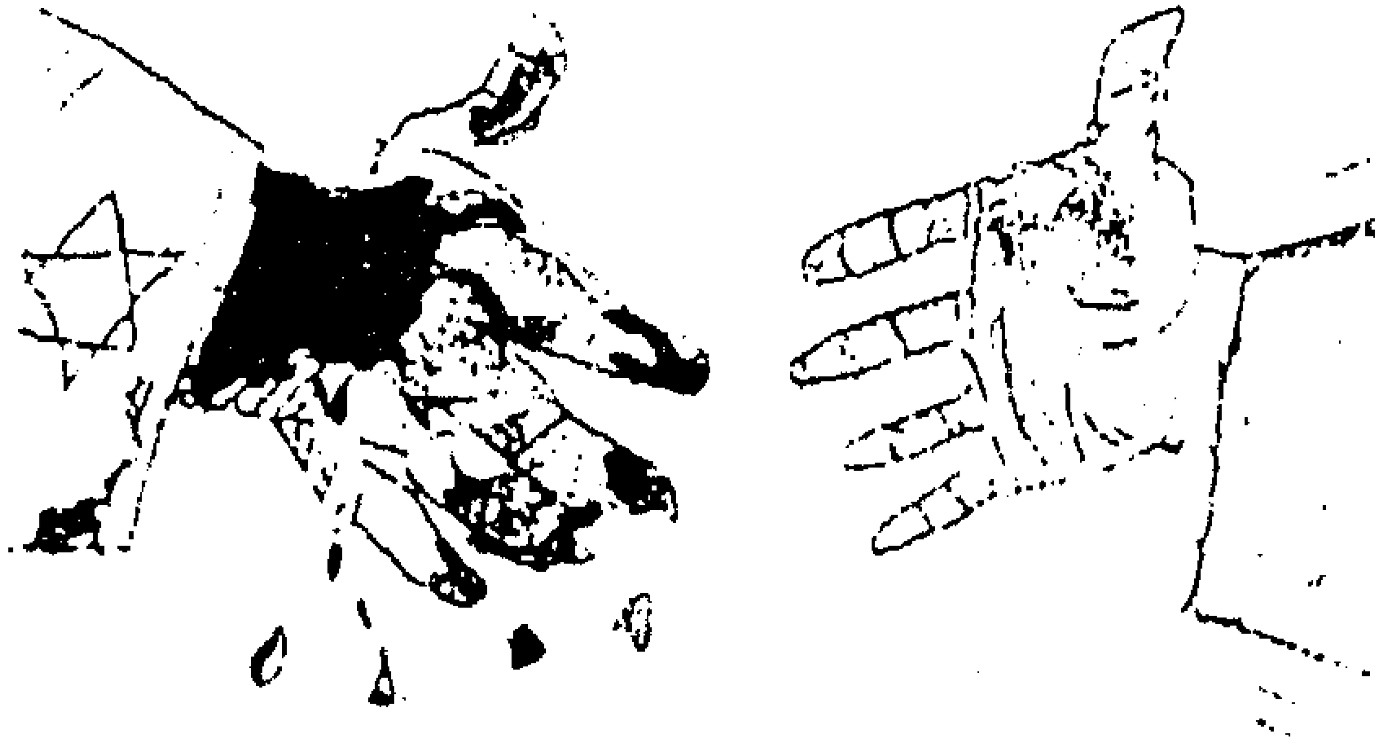
أ - أن اقامة السوق الشرق أوسطيه فى المنطقه هى لتحقيق المصلحه الامريكيه والاسرائيليه ومحاولة استغلال الثروات العربيه وفتح أسواق جديده تكفل لاسرائيل التوقف عن الاعتماد على المساعدات الخارجيه والتخفيف من الاعباء الملقاة على الولايات المتحدة الامريكيه. كما أنها ستكفل للولايات المتحدة الامريكية ترويج تجارتها بيسر وسهولة من دون عوائق وفق سياسة الرئيس الامريكى والتى تحمل عنوان "الامن الاقتصادى الامريكى" كما أن السلام فى الشرق الأوسط سيصب فى مجمله لمصلحة الولايات المتحدة الامريكيه والشركات الامريكية وان هذه الشركات ستحصل على نصيب الأسد فى مشاريع البناء فى المنطقة مثلما حدث فى الكويت والمملكة العربية السعودية ابان الغزو العراقى للكويت.

٤ - من ناحية الشروط اللازم توافرها لاقامة السوق الشرق أوسطية :

أ - أن مقومات تشكيل السوق الشرق أوسطيه لاتتوافر فى المنطقة وهى نفس الشروط التى لم تمكن العرب انفسهم من خلق تعاون قومى فعال رغم تكرار المحاولات وقوة الأرتباط القومى

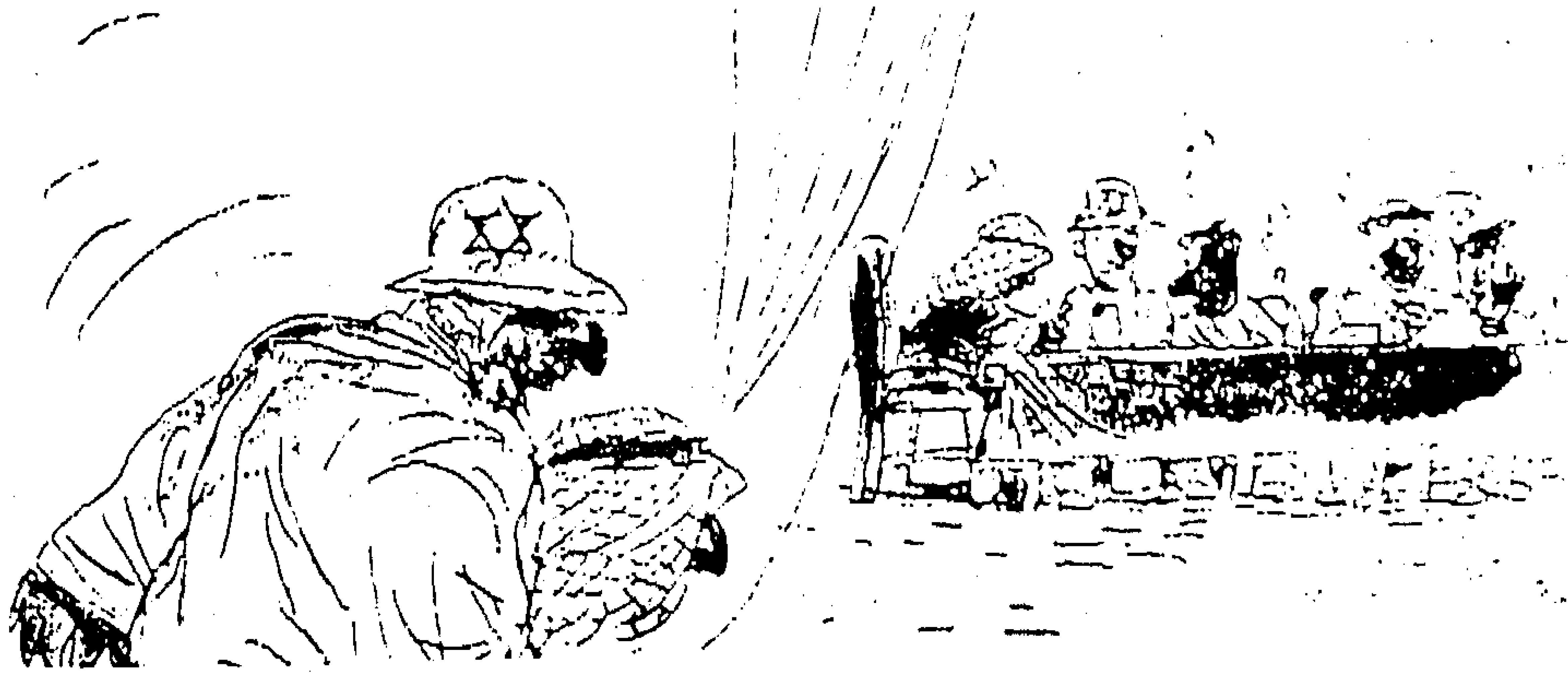
(٢٧٣) - اذا أردت ألا ينسى احسانك فكرره

والأيديولوجى مثل : حرية انتقال الاشخاص ورؤوس الأموال ، حرية تبادل البضائع والمنتجات ، حرية الاقامة والرانزيت واستعمال وسائل النقل ،



ب - ان فكرة تكوين الوق الشرق أوسطية قد تشكلت فعلا على الواقع من خلال : اتفاقية السلام المصرية السرائيلية عام ١٩٧٩ ، الاتفاق الفلسطينى الاسرائيلى فى ١٣/٩/ ١٩٩٣ ، الاتفاق الأردنى الاسرائيلى فى ١٤ /١٩٩٣/٩ .

بخلاف التسلل الاسرائيلى عبر بعض الدول العربية مثل لبنان وما يتردد عن الغاء دول خليجية للمقاطعة الغير مباشرة ومشروعات سرية بين بعض دول المغرب العربى (مثل تونس والجزائر والمغرب) وعن مشروعات سرية مباشرة ايضا مع الدول خليجية بخلاف ما لم ينشر عمه بعد .



نقلا بتصرف عن د. جمال مظلوم

ورقة للمناقشة ، الجمعية العلمية لتحليل السياسات

١٩٩٣/١٠/٣١

(٢٧٤) - الصديق هو الشخص الذى تستطيع أن تجلس اليه وتحدثه فى أى مشكلة تصادفك فى حياتك . (جون ماكدونالد)

معلـومـــات تـهمـــك

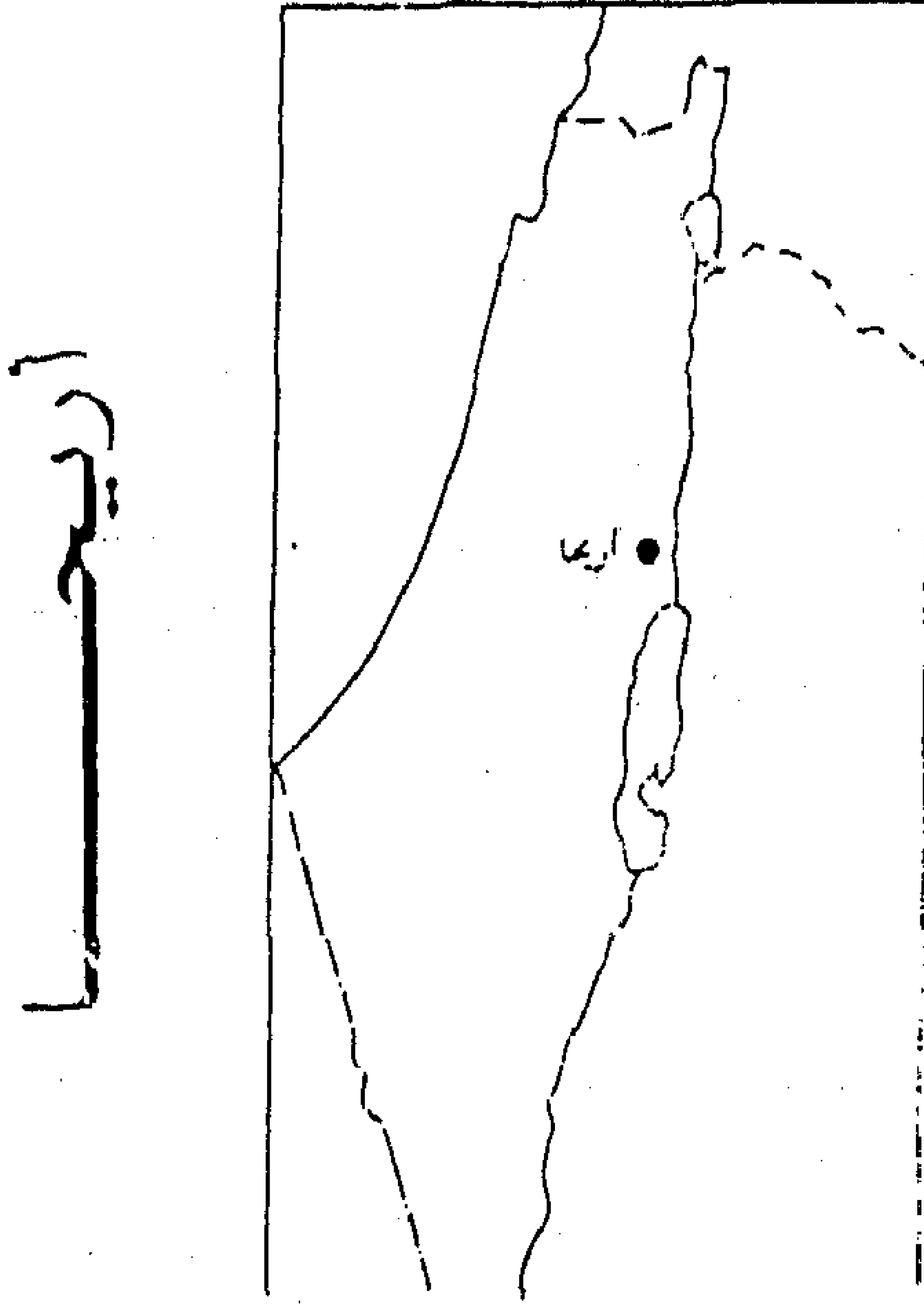
(غـــــــزه / أريحـــــــا)

ـ أريحـــــــا ـ

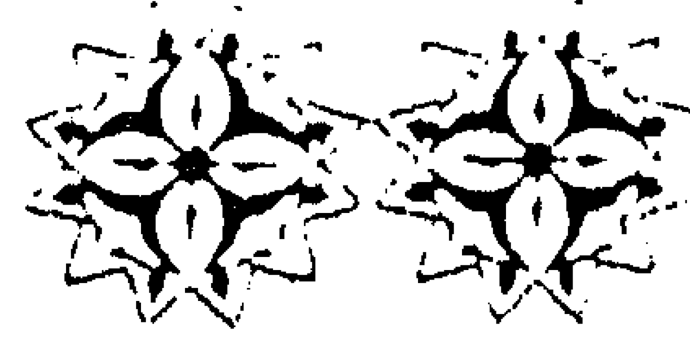
أريحا ... مدينـة قديمـة تعتبر مـن أقدم مدن العالم إن لم تكن أقدمها ..يرجـع أصلهـا الـى العـصر الحجرى،ويقدر عمرها بسبعة الاف سنة على الأقل أصل الكلمة (يريحو) الكنعانية التى تعنى القمر أو مكان الروائح العطرية. وعلى الرغم من أنخفاضها ٣٩٢ مترا عن سطح البحر، الا أنها واحة خضراء تخترقها السيول وتكثر بها عيون الماء . يصف الحميرى فى معجمه الجغرافى المسمى بالروض المعطار فى خبر الأقطار أريحا قائلا : أنها من أحلى بلاد الغور بالشام. كما وصفها البغدادى فى معجم البلدان فقال: أريحا هى مدينة الجبارين فى الغور من أرض الأردن بالشام، فبينها وبين بيت المقدس يوم للفارس فى جبال صعبة المسلك ، وقد سميت فيما قبل بأريحا بن مالك بن أرفحشد بن سام بن نوح علية السلام أما القزوينى فقال: انها مدينة بقرب بيت المقدس من أعمال الأردن بالغور، ذات نخل وموز وسكر كثير. ولو عدنا الى أصل التسمية قبل الفتح الأسلامى لاريحا, لوجدنا ان اسم أريحا سامى ألاصل وتلفظه العامة (ريحا) وأريحا عند الكنعاني تعنى القمر ، والكلمة مشتقة من(yereho) وبرح البرح فى لغة جنوب الجزيرة العربية، وتعنى شهر وقمر فى العبرانية(يرحو) أقدم مدينة معروفة فى التوراة وريحا فى السريانية معناها الرائحة والاريج وعرفها العرب بأريحاء (jericho)كما وردت فى التوراة/ وأطلق عليها (هدية أنطونيوس لكليوباترا)حينما كانت مصر تحت حكم أنطونيوس وكانت أريحا وحدائقها التى يكثر بها البلسم والبحر الميت من جملة ما وهبه لكليوباترا.كما أطلق عليها مدينة (وادى الصيعان) وفى المثل الشعبى (يانازل وادى الصيعان نازل مكسى طالع عريان) وسميت أيضا بـ (تل السلطان) أو عين اليشع ومدينة النخيل لان أراضيها تنبت شجر النخيل و(رويحة) وهوتصغير ريحاء وتبعد ثمانية أميال جنوبى ريحا الحالية. كما جاء فى الموسوعة الفلسطينية أن أريحا مدينة كنعانية قديمة من أقدم المدن الفلسطينية ، ويرجع تاريخها الى العصر الحجرى اى الى ماقبل سبعة آلاف سنة - وكان الهكسوس قد اتخذوها قاعدة لهم بين ١٥٧٠ -١٦٠٠ ق . م - كماهوجمت

(٢٧٥) - المبالغة فى شىء تضعفه . (جان فرانسوا) .

أريحا



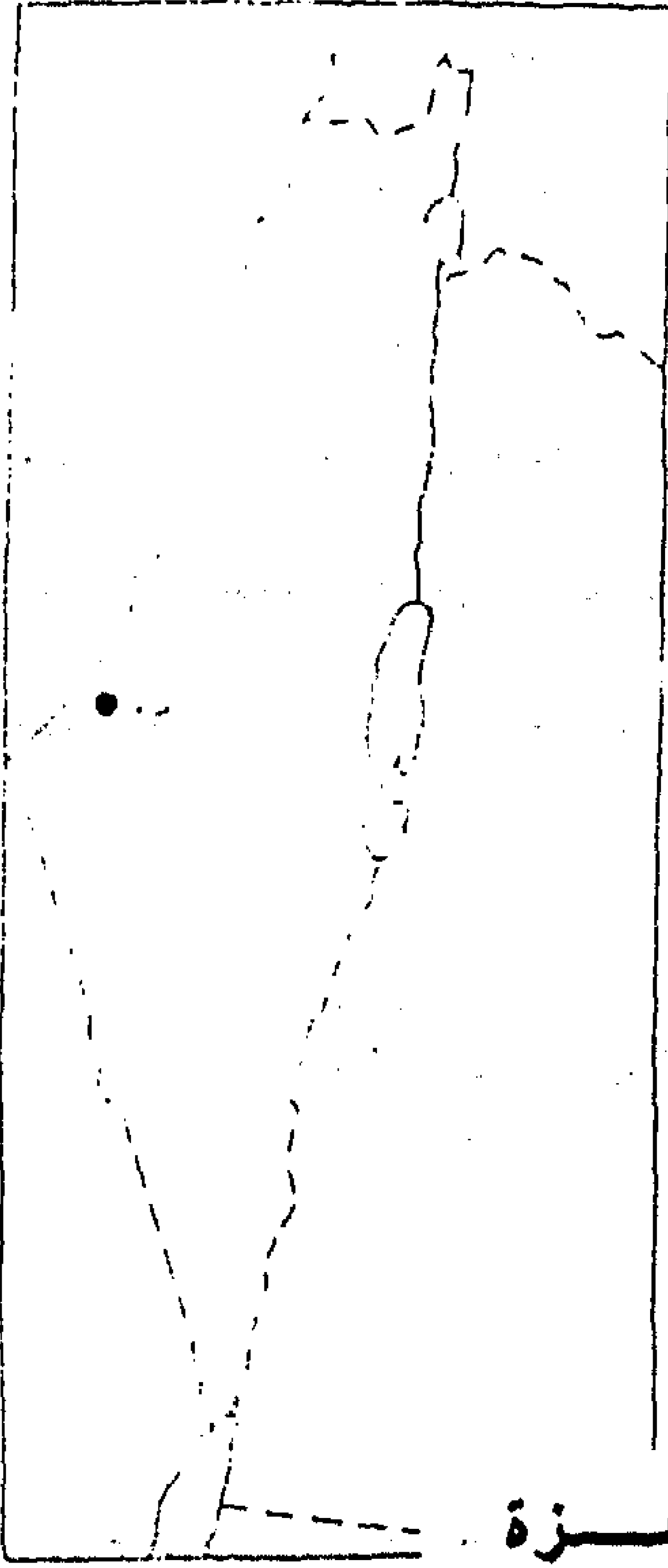
مــن قبــل الكنعانيين عــام ١٨٨٦ ق . م - وأحرقها قائدها يوشع بن نون، وفي الفترة مـــن ١١٧٠ - ١٠٣٠ ق.م في عصر القضاة اتخـذها عجلون ملك المؤابيين عاصمة لهم. ثم أزدهرت أريحا في عهد الرومان واكتسبت أهمية كبيرة فـي عهد المسـيح - وفي عهد قسطنطين الكبــير



(٣٠٦ - ٣٣٧ م) موسس القسطنطينية، انتشرت المسيحية في أريحا بعد أن أعدوها الرهبان لتكون مركزا لنشر المسيحية فيها وفي عــام ٣٥٢ م كانت مركزا للأثقفية. ولما غزا الصليبيون فلسطين كانت أريحا تابعة لبطريركية القدس، واصبحت من أملاك الصليبين ومركزا لجيشهم حتى أنهم كانــوا ينعمون بمياة ألاردن المباركـة التـى عمـد فيها المسيح علية السلام . وبعد طرد الصليبين صـارت أريحا جزءا من أعمال الأردن، ثم أصبحت اريحـا جزءا من مملكة دمشق - وأثناء الحكم العثمانى رفعت درجة أريحا من قرية الى ناحية عام ١٩٠٨ وفى عهد الأنتداب البريطانى أصبحت مركزا للقضاء يحمل اسمها- فى عام ١٩٤٤ ألغت سلطة الأنتداب قضـاء أريحـا والحقتـة بقضـاء القدس وكانـت مساحتها حينـئذ فى عـــام ١٩٤٣ كـــم٢ وعـدد سكانهـا نحـو ٤،٦٠٠ نسمة، وبعد عام ١٩٤٨ عادت أريحـا مركزا للقضاء ضم فى عام ١٩٦٥ نحــو (٧٥ ألـف نسمـة) معظمهم مــن اللاجئين وقد ظلت مركزا لهذا القضاء بعد الأحتلال لأسرائيلى عام ١٩٦٧ م .

(٢٧٦) - الدنيا تستند على أربعة أركان : علم الافاضل - وعدل الأكابر - ودعاء الصالحين وجلد الشجعان

٢١



غـــــــزة

مدينة قديمة قدم التاريخ... ولدت معه وعاصرتـه طويلا ، جاءت وليدة قرون طـويـلة ، وعصـــور متلاحقة، تركت جميعها بصماتها فيها. كما تعتــبر المحطة الطبيعية لكل قادم من الشام، وكانت دائما ملتقى القوافل التجارية وغيرها قبل دخول البادية. اكسب غزة، موقعها الجغرافى أهمـية كبيرة مــنذ القدم ،لأنها كانت واقعة على أبرز الطرق التجارية التى تــبدأ مــن حضرموت واليمن حيث تتجمـع تجارة البـلاد وتجـارة الهنـد . وقد زاد موقع غزة اهمية فى العصر الحديث قيام الانجليز بأنشاء خط السكــة الحديـدية الذى ربــط القنــطرة بحـيفا لخدمــة أغراضهـم العسكرية، وتتصل غزة بمصر جنوبا وبلبنان شمالا بطريق معبدة وسكك حديديـة بنيت غزة القديمة على تل يرتفع ٤٥م فوق سطح البحر ويحيـط بها سور يحميها ، وقد أنشئت قبل الميلاد بثلاث آلاف سنة.

أصل تسمية غــــزة

هى مدينة كنعانية عربية ، يقول ياقوت فى معجم البلدان عن أصل تسميتها :غز فلان بفلان :واغتز بـه اذا اختصه من بين أصحابه، والارجح انها بمعنى(قوى)و(مخازن وكنوز) و(ما يدخل) وقد تبدل أسم المدينـة بتبديل ألامم التى صارعتها ، فقد كـان العرب يسمونهـا (غزة) أو(غزة هاشم) والعـبرانيون :(عزة) والكنعـانيون (هزانـى) ، والمصريـون (غـازاتو، غـاداتو)وألاشـورين (عزانـى)، وقـد جـاء فـى المعجـم اليونانى أنها أعطيت فى العصور المختلفة عدة أسماء منها (أيونى)و(مينودا)و(قسطنديا) ولكن (غزة) احتفظت باسمها العربى الذى ما زالت تحمله حتى هذا التاريخ تأكيدا لعروبتها وأصالتهـا . وكـان اقـدم مـن سكن غزة من القبائل الكنعانية هم (الاليقيم) و (العناقيون) كما سكنها معهم بطـون مـن (المعينيين) اليمنيين الذين رأى أحد المؤرخين أنهم هم الذين أسسوها ، وهم من أول من ارتادها تجاريا حيث كـانت تنقل البضائع عبر الصحراء الى غزة بقوافل تجارية. ومن أقدم من استوطن غزة العويون ، ثم الكفـاريون ثم العناقيون ، كما أستوطنها المديانيون والادوميون والعموريون والكنعانيون وغيرهم. كانت تحـت ألادارة المصرية حتى أستولت عليها أسرائيل فـى حـرب ١٩٦٧ . تعـداد السكـان ٧٨٠ ألـف فلسـطينى و٤ آلاف يهودى من المستوطنين.

الأهرام - النشره الدوريه للمعلومات اكتوبر/ ديسمبر ١٩٩٣

(٢٧٧) - حب الجـــار واجـب وحــب النفــس أوجـــب .

كيف تستخرج بطاقة انتخابية ؟

أفاد المسئول بمصلحة الاحوال المدنية ، بأنه يمكنك استخراج بطاقة انتخابية ببساطة شديدة من قسم الشرطة التابع له سكنك ، بموجب البيانات المدونة ببطاقتك الشخصية ويشترط فقط الا يقل سن الناخب عن ١٦ سنه

اذا كانت الدعوة مستجابة

حمل احد المتصوفين حنطه الى طحان ليطحنها ، فقال أنا مشغول ، ، قال المتصوف : اطحنه ، والا دعوت عليك وعلى حمارك وعلى رحاك ، ، سأله : فأنت مجاب الدعوة ؟ قال نعم

أجاب الطحان : فادع الله عز وجل أن يصير حنطك دقيقا ، فذلك أنفع لك

محافظات مصر :

ما عدد محافظات مصر ؟ نرجو ذكر اسمائها واسما عواصمها ،

محافظات مصر عددها ٢٦ محافظة ، بالأضافة الى مدينة الأقصر التى أعلن استقلالها أداريا عن محافظة قنا منذ سنوات قليلة ،وفيما يلى أسماء المحافظات وعواصمها :

مرسى مطروح (مرسى مطروح) ، الاسكندرية (الاسكندرية)، البحيرة (دمنهور) ، كفر الشيخ (كفر الشيخ)، دمياط (دمياط بور سعيد (بور سعيد) ، الاسماعيلية (الاسماعيلية) ، السويس (السويس) ، الدقهلية (المنصورة) ، الشرقية (الزقازيق) ، الغربية (طنطا)، المنوفية (شبين الكوم) ، القليوبية (بنها) ، القاهرة ،القاهلرة) ، الجيزة (الجيزة ٩) ، الفيوم (الفيوم) ، بنى سويف (بنى سويف) ، المنيا (المنيا) ، أسيوط (اسيوط) ، سوهاج (سوهاج) ، قنا (قنا) ، اسوان (اسوان)، البحر الأحمر (الغردقة) شمال سيناء (العريش) ، جنوب سيناء (الطور)، الوادى الجديد (الخارجة ،

(٢٧٨) - ان الأنغام والألحان فصل من المنطق عجز عنه اللسان فأخرجته الطبيعة بالألحان

الوفاء بالوعد

اشترك الرث بن عباد "في حرب" واراد أن يقبض على عدو اسمه عدى بن ربيعة ليقتص منه . وبينما هو في ميدان المعركة اسر لاجلا ، فطلب منه ان يدله علي ابن ربيعة . فقال الاسير : "هل تطلقني من أسرى اذا دللتك عليه " ؟

قال الحارث : نعم فقال : أنا عدى بن أبى ربيعة فأطلقه الحارث وفاء لوعده .

لحى قيس وأهل اليمن

قال أبو زيد النحوى : مر رجل من قيس ومعه ابنه بأبى علقمه المعتوه وهو من قبائل اليمن . فقال الابن : يأبا علقمة ، مابال لحى قيس قليلة خفيفة المؤمنة ؟

اجابه من قول الله تعالى " والبلد الطيب يخرج نباته بأذن ربه والذى خبث لايخرج الا نكدا " مثل لحية ابيك .

حسن الجوار

حلت ضائقة مالية بأحد الاعراب فأراد أن يبيع داره وكانت بجوار دار سعيد بن العاص ، فعرض عليه المشترى مائة الف درهم ، فقال له صاحب الدار : هذا ثمن الدار ، فبكم تشترى جوار سعيد بن العاص ؟ وتعجب المشترى وقال : والله مارأيت جوار يباع ولكن حدثنى عن جارك " قال الرجل : أن جارى يعاوننى دائما ، ان غبت سأل عنى ، وان سألته أعطانى ، وان لم أسأل أعطانى . وعندما علم سعيد بما حدث ، بعث الى جاره بمقدار الثمن فأنثذه من بيع داره

مخاطر النميمة

عندما عاد عطاء بن التب من مكة بعد ان حضر موسم الحج قابله "الشعبى " فقال له : يا أبا زيد ،احبرنا باطرف ما سمعت فقال: "سمعت عبد الرحمن بن عبد الله يقول :لا يسكن مكة سافك دم ، ولاأكل ربا ، ولامتحدث بنميمة " فعجب منه حين ساوى النميمة بسفك الدماء واكل الربا "

فقالالشعبى :" ولماذا تتعجب من هذا . وهل تسفك الدماء وترتكب المظالم ، الا بالنميمة والوقيعة بين الناس .

هل تعلم

-- ان اطول حروب التاريخ كان "حرب المئة سنة " بين انكلترا وفرنسا ، والتى دامت من ١٣٣٨ الى ١٤٥٣ (١١٥) سنه كانت اكثر الحروب دموية باخسارة السرية كانت حرب العالمية الثانية (١٩٣٩ -١٩٤٥) حيث بلغ مجموع الضحايا ، بين جنود ومدنيين ، من كل البلدين ،حوالى ٥٤,٨٠٠,٠٠٠ ضحية

-- ان اكبر عدد من الدروع والطائرات اشترك فى معركة بحرية - جوية بلغ ٢٣١ سفينة و١٩٩٦ طائرة فى معركة خليج لايتى فى الفلبين .

-- ان اقدم جيش فى العالم هو الحرس السويسرى فى مدينة الفاتيكان،المؤلف من ٨٣ رجلا ، ويعود تاريخ تأسيسه الى ١٥٠٦/٧/١٢ ،اى ان اصوله تعود الى حوالى ١٤٠٠ سنه

-- ان اقدم قوى جوية مستقلة هى "سلاح الجو الملكى البريطانى"الذى بدأ العمل فى مايو ١٩١٢ واستخدمت بروسيا بالونا قرب ستراسبورغ (فرنسا)فى ٩/٢٤ / ١٨٧٠ .

-- ان اعظم سلاح جوى كان سلاح الجو الامريكى فى الحرب العالمية الثانية الذىمان ٧٩،٩٠٨ طائرات فى يوليو ١٩٤٤ وعدد رجالها ٢,٤١١,٢٩٤ فى مارس ١٩٤٤

-- ان القنبلة الذرية الاولى التى القتها الولايات المتحدة عللى اليابان سنة ١٩٤٥ كانت ذات قوة توازى ١٢,٥٠٠ طن ، او ١٢,٥ كيلو طن من" تى .ان . تى " وكان طول القنبلة ٣,٠٤ م ووزنها ٤٠٨٠ كغ ، وانفجرت على ارتفاع ٥٠٩ امتار فوق هيرزشيما .

(القواعد الأساسيه للكتابة الاداريه)

عزيـــزى .. ان الالمام بالقواعد الاساسيه ومعرفة الطريقة الموحده للكتابة الاداريه تعتبر من الأمـــور الهامة للعاملين بكافة المستويات الوظيفيه حتى يمكنهم تنظيم ما يكتبون و ابراز المعلومات لتحقيق الغرض من الكتابة وفى هذا الصدد نقدم لهم القواعد الاساسية للكتابة فى الاتى

١- وضـــع خطـة للكتابه : تهدف الى ابراز كـل المعلومات المتصلة بالموضوع .

٢- الوضوح : وهو يستلزم سلامة اللغه ودقـة التعبـير و اختـيار الاساليب السهلة والجمل القصيره والبعد عن استخـــدام الضمـــائر الشخصية كلما أمكن ذلك .

٣- الاقنـــاع : وهـو يستلزم مراعـاة الدقـة فى الكتابه و اقامة الدليل على ما يكتب .

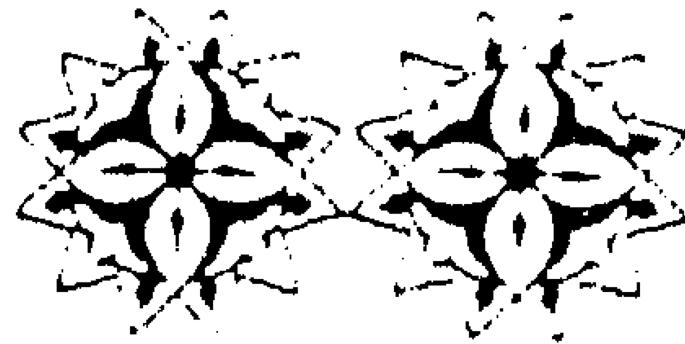
٤- الايجـــاز : وذلك بالتركـيز على الموضــوع المراد كتابته وعـــدم التعرض لموضوعـــات اخرى لا تتصل بالموضوع الاصلى .

٥- السرعة :بما يناسب الدقة المطلوبه والموعد المحدد لتقديم أو عرض الموضوع .

٦- التنظيم الجيد : وهو يستلزم التبويب السليـم بحيث تكتب المعلومات فى تجانس متناسق وتسلسل واستخدام النقط والفصلات والشرط بين الجمـــل والبعد عن استخدام علامـــات التعجب والاقواس .

٧- الخط الواضح : يراعى تنسيق المسافات بين الكلمـــات والجمـــل وفى الهوامش مع توحيد بدايـــات السطور ونهايتها مع ترك فراغ على جانبى الورقة لا يقل عن ٣ سم وأعلى لا يقل عـــن ٣،٥ سم وأسفل لا يقل عن ٢،٥ سم ولاتزيد المسافه بين الفقرات عن ١،٥ سم .

٨- مراعاة درجات السريه : وهى تتحدد بحسب الشخص الصـــادر عنـــه المكاتبـــة وأهميـــة الاوراق المكتوبه ومدى خطورتها .



نقلا بتصرف عن

حسن محمد محفوظ

مجلة التنمية الاداريه العدد ٦١

السنه ١٥ - اكتوبر ١٩٩٣

(٢٨٠) لا ينبغى أن تقول كل ما تعرف ولكن ينبغى أن تعرف كل ما تقول . (كلوديوس) .

تعرف على نفسك

كيف تقيس قدرتك على الانصات الى الأخرين ؟

إن اجادة فن الانصات هى أفضل وسيلة للدفاع عن الأراء والأفكار والحقائق ، واقناع الأخرين بها .. كما أنها من أهم مبادىء النجاح فى التعامل مع الأخرين والتأثير فيهم . والانصات يتم من خلال العقل ، بينما الاستماع يتم بواسطة الأذنين ، وهو احدى مراحل الانصات ، وتمر مراحل الانصات فى مراحل هى :

١ – الإنتباه والتركيز .
٢ – الإستماع .
٣ – محاولة فهم الرسالة .
٤ – تشجيع المرسل على الاستمرار .

والتى مجموعة من النصائح للتدريب على الانصات الجيد :

(١)– لا تتكلم عندما يتكلم الطرف الآخر .
(٢)– شجع الطرف الأخر على أن يتكلم بحرية وصراحة .
(٣)– بين للطرف الآخر أنك ترغب فى الإنصات اليه .
(٤)– فرق بين المعانى والمشاعر .
(٥)– كن صبورا وتحكم فى أعصابك .
(٦)– أنصت بكب حواسك .
(٧)– لا تتشدد فى المجادلة والنقد .
(٨)– اسأل عندما تريد أن تستوضح الأمور .
(٩)– قاوم رغبتك فى المعارضة أو الإختلاف .

* ويمكن أن تتعرف على قدرتك ودرجة اجابتك على الاستقصاء التالى :

(٢٨١) الرجل الحكيم هو الذى لا ييأس على شيء ليس ملكه ويحس بأقصى درجات السعادة بما تملكه يده .

والآن مجموعة من النصائح للتدريب على الانصات الجيد :

١-لاتتكلم عندما يتكلم الطـــرف الآخر .
٢- شجع الطرف الآخر على أن يتكلم بحرية وبصراحة
٣- بين للطرف الآخر أنك ترغب في الانصات اليه .
٤- فرق بين المعانى والمشاعر .
٥- أنصت بكل حواسك .
٦ كن صبورا وتحكم في أعصابك .
٧- لا تتشدد في المجادلة والنقد .
٨- اسأل عندما تريد لأن تستوضح الأمر.
٩- قاوم رغبتك في المعارضة أو الاختلاف .

* ويمكن أن تتعرف على قدرتك ودرجة اجادتك لفن الانصات الى الآخرين من خلال اجابتك على الاستقصاء التالى :

استقصاء قياس اجادة فن الانصات

مسلسل	العبـــــــارة	نعم	لا
١	اجادتي لفن الانصات يلزمني بالجلوس بطريقة تحد من حريتي الشخصية في الجلوس		
٢	أفضل مناقشة الطرف الآخر فيما اختلفنا عليه وأتجنب مجادلته .		
٣	ان الاحداث والمناظر الفجائية تؤثر على حسن انصاتي للطرف الآخر .		
٤	ملابس الطرف الآخر وشكله وطريقة حديثه عوامل مساعده لفهم ما يقوله		
٥	أستطيع التحدث في التليفون والانصات لما يقوله الطرف الآخر في نفس الوقت .		
٦	أفضل التفرقة بين مشاعر الآخر نحوى وما يدلى به من حقائق ومعانى .		
٧	أفضل النظر الى ساعة الحائط أو اليد لانهاء الحديث .		
٨	أفضل مصارحة الطرف الآخر بأن حديثه لم يكن في موضعه .		
٩	من المفضل منع الغير من التدخل أثناء انصاتي للطرف الآخر (بالحديث أو بالاشارة)		
١٠	فن الانصات يتطلب أن أكون مبتسما بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبه .		
١١	أستطيع الجمع بين التفكير فيما يدلى به الطرف الآخر وموضوعات أخرى أيضا .		
١٢	تتساوى مقدرتي في الانصات الى الحقائق مثل الأفكار .		
١٣	عدم وضوح ما يدلى به الطرف الآخر يجعلنى أكون فكرى الخاص وأنصرف عنه .		
١٤	أناقش الطرف الآخر في كل نقاط الحديث المتعارضه وأستوقفه لذلك أثناء الحديث .		
١٥	أستخلص كثيرا من الأمور خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى الطرف الآخر .		
١٦	أفضل اشعار الطرف الآخر بأنى متابع لحديثه من خلال اشارة حركية أو صوتية .		
١٧	قيامي بتنسيق وترتيب مكتبي يؤثر على قدرتي في اجادة الانصات في نفس الوقت .		
١٨	يجب أن يتمكن الفرد من الايحاء الى الطرف الآخر بأنه معه في حين أنه ليس كذلك .		
١٩	مركز ومكانة محدثى تؤثر في درجة انصاتي له .		
٢٠	من المفضل كتابة بعض النقاط الهامة لما يقوله الطرف الآخر أثناء حديثي معه .		

والآن قارن اجابتك بالاجابات الصحيحة التالية : *(مفتاح الاجابة لاستقصاء قياس اجادة فن الانصات).

١،٥،٧،١١،١٢،١٣،١٤،١٦،١٨،١٩ (لا) - ٢،٣،٤،٦،٨،٩،١٠،١٥،١٦،١٧،٢٠ (نعم) .

نقلا بتصرف عن د. مدحت محمد أبو النصر مجلة الادارة-العدد الأول-المجلد ٢٦-يوليو ١٩٩٣ (٨٥) .

(٢٨٢) ان عجزت عن الصفح فافسح الطريق للنسيان (الفردى موسيه) .

استراتيجيات الا ستثمار فى مؤسسات القطاع الحكومى الصناعى

تصاحب سياسة التدخل الحكومى وتملك الدولة لوسائل الانتاج لاتباع سياسة مشجعة للاستثمار ؛حيث تخصص الدولة جانبا كبيرا من مواردها للاستثمار فى القطاعات الاقتصادية والتى قدتحقق عائدا على المدى الطويل ؛وبصفة عامة تتجسد تلك الاستثمارات فى الصناعات والمشروعات الاستراتيجية كصناعة الاسلحة؛او الفضاء او المولدات النووية؛ ومشروعات الاتصالات السلكية واللاسلكية ؛ والسكك الحديدية ؛ومن جهة اخرى ومنذ فترة الكساد العظيم فى الثلاثينيات وتعاظم فائدة الافكار الاقتصادية التى نادى بها المفكر الاقتصادى "كينا" فقد اصبح تدخل الدولة عاملا حاسما لمواجهة الكساد الاقتصادى ؛انقاذ المجتمع الرأسمالى من الانهياروابتاع سياسات اقتصادية اكثر مرونة وقدرة على حل مشاكل المجتمع الرأسمالىمن تلك السياسات الاقتصادية التقليدية التى تعتمد اعتمادا مطلقا على الوق اليبرالية الاقتصادية .

* استراتيجيات الاستثمار

تعتبر السياسة الصناعية التى تم الأخذبها فى الستنيات احد الأمثلة التى تجسد وتوضح تعاظم الدور الذى تقومبه الدولة للتدخل فى النشاط الاقتصادى بصفة عامة وذلك بغية تحقيق الاستقلال الاقتصادى والتكنولوجى فى فرنسا فى مجال الصناعات الاستراتيجيةكصناعة الاسلحة أو المفاعلات النووية وانشاء شبكات اتصال ، وفى هذا الصدد فقد تركز نمط الاستثمار فى تمويل الحكومة فى برامج تصنيع متكاملة تقوم بها المؤسسات العامة ، وقد ادى الجهاز المصرفى دورا كبيرا فى دعم هذه السياسة وتمويل للاستثمارات التى تستلزمها هذه البرامج الصناعية والتى قد بلغت اكثر من ١٣٪وفى المقابل وبعد استحكام الازمة البترولية فى تركز نمط الاستثمار الحكومى فى انقاذ المصانع المتعثرة كصناعة الحديد والصلب وصناعة المعدات الثقيلة .وفى الثمانينيات تكثفت سياسة الاستثمار وتركزت فى دعم الاستثمارات التى تحتاجها القطاعات الاقتصادية الاساسية وليس فقط قطاع الصناعة . وفى هذا الاطار لا يقتصر تقديم الحكومة لدعم القطاعات الاقتصادية المختلفة على فرنسا وحدها بل ان هناك امثلة اخرى تؤكد على ضرورة دعم الدولة لبعض الانشطة والصناعات التى تحتاج امثل هذا الدعم ، فعلى سبيل المثال تقوم الولايات المتحدة بتقديم دعم كبير للمصانع التى تقوم بتنفيذ برامج الدفاع كمصانع الطائرات والصناعات الالكترونية والاتصالات . وكذا تقوم الحكومة اليابانية بدعم المصانع الكبرى والصناعات الاستراتيجية والتى تتوجه بالدرجه الاولى الى العالم الخارجى .

---

(٢٨٣) من طمع فى الفوز بكل شىء خسر كل شىء (مثل انجليزى)

٢٨

حديث القمه (حين نلتقى معهم فوق القمه نستنشق عبير الخبره ورحيق التجربه)

حـــوار مـــع :

أ . د / يوسف والى ...

نائب رئيس الـوزراء ووزير الزراعـة.

**" وجهت مجلة / الأدارة الى أ.د/يوسف والى " ثلاثة اسئلة من منطلق مكانته الأكاديميه فى الزراعة ومركزه فى مستوى تصميم السياسات العامة الأنمائية خصوصا فى الزراعة – وتدور الأسئلة حول موقع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والتوازن بينهما وبين القطاع الحكومى . .

* – كان للقطاع الخاص دائما مكانا رائدا فى الاقتصاد الزراعى المصرى حتى فى مراحل التخطيط والتوجيه المركزى ... ما تفسيركم لذلك ؟

** ظلت عناصر الانتاج الزراعى مملوكة فى أكثر من ٩٥٪ منها للقطاع الخاص .. فى ظل سياسات التخطيط المركزى الصارمه .. التى أهتمت بالتحكم المباشر فى أسعار وتوزيع مستلزمات– وتسعير وتسويق المنتجات النهائية فى نفس الوقت ... هذا بالنسبة للمحاصيل الاستراتيجية ، " كالقطن و الأرز والقمح والذره وقصب السكر وغيرها " ... فى حين ظلت مجموعة الانتاج الحيوانى والخضر والفاكهة .. فى وضع أفضل بالنسبة الى حرية تسويقها .. وان ظلت التسعيرة الاجبارية لها .. أجدى مظاهر السياسات التحكمية فى المرحلة الماضية .. ورغم التركيب المحصولى الصارم .. وتحريم مخالفات الدورة الزراعية.. الا أن المرحلة .. شهدت تقلصا فى مساحات المحاصيل ذات التسويق الاجبارى مثل " القطن والقمح " وتوسعا فى مساحات التسويق الحر ومثالها الصريح هو " البرسيم " الذى زادت مساحته فى بعض الاوقات عن اربعة أضعاف مساحة القمح .. وشهدت هذه الفتره اختلالات وتشوهات سعرية حادة .. يفوق سعر القمح نفسه فالأول يتحدد سعره طبقا للعرض حين يتحدد سعر القمح بقرار حكومى لذلك – فان تعامل المزارعين مع السياسات التسعريه والتسويقيه التحكميه.. هو الذى فرض فى النهايه تحريها اقتصاديات الزراعة المصريه تأكيدا للدور الرئيسى للقطاع الخاص فى الزراعة المصرية حتى فى ظل هذه السياسات .

* ما الدور الذى تتوقعه للقطاع الخاص مستقبلا خصوصا فى مجال الزراعة ؟

** لقد صادف تحرير اقتصاديات الزراعة .. الموجة الحالية من الركود الاقتصادى على المستويين الدولى والوطنى .. ومن المعروف أن القطاع الزراعى يكون فى مقدمة القطاعات التى تتأثر به .. ورغم الآثار السلبية لهذا الوضع .. خاصة على مستوى تخصص عند تحقق من العملية الانتاجية .. إلا أن ما تحقق من تقدم فى معدلات انتاج جميع المحاصيل الزراعية بغير استثناء .. وتواصل جهود رفع معدلاتها مستقبلا .. يفتح آفاق واسعة أمام مستقبل الزراعة فى مصر والتى أصبحت عناصرها الانتاجيه والتسويقيه مملوكة للقطاع الخاص والتعاونى بنسبة ١٠٠٪ وسيكون هذا القطاع هو أول المستفيدين من انحسار موجة الركود الحالية . كما كان أول المتضررين منها ، وهو ما يؤكد استمرار ارتفاع أسعار الأراضى الزراعية مع الانخفاض الحالى فى أسعار الحاصلات .. فالمنتجون الزراعيون فى اطار حس اقتصادى موضوعى يرقبون انحسار موجة الركود .. لذلك اقام أفراد القطاع الخاص محطات لفرز وتعبئة المحاصيل الزراعية التصديرية بامكانيات لم يعرفها القطاع العام من قبل ... أفراد القطاع الخاص يقيمون معامل انتاج أصناف نباتات الزينة باستخدام تكنولوجيا زراعة الأنسجة وهذه مؤشرات بالغة الدلالة - الى جانب تزايد دور أفراد القطاع الخاص فى استصلاح الأراضى .. فتحويل الطريق الصحراوى القاهرة - اسكندرية تم على يد افراد القطاع الخاص .. الذين استصلحوا وزرعوا ٢٠٠ ألف فدان فى سيناء دون أن تتكلف الدولة أية استثمارات .. فالزراعة المصرية على أبواب انطلاقة جديدة ...

* يظل مع ذلك هناك دور للمنظمات الحكومية فى المرحلة القادمة .. فما هى أهم ملامح التعاون بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية فى المجال الزراعى ؟

** يتركز دور الوزارة الآن فى نشاطى البحوث الزراعية والارشاد الزراعى وما يرتبط بهما من دراسات اقتصادية ... وهى تأديتها لهذا الدور لابد وأن تكون وثيقة الصلة بالتنظيمات الأهلية فى القطاع الزراعى وفى مقدمتها .التعاونيات .. وروابط المنتجين واتحاداتهم .. وهو مايرمز اليه وجود أكبر هذه الاتحادات بالنسبة لمنتجى ومصدرى الحاصلات البستانية داخل المبنى الرئيسى لوزارة الزراعة أن هذه التنظيمات غير الحكومية تشارك الآن فى تخطيط وتنفيذ العديد من البرامج التخطيطية بالاشتراك مع مركز البحوث الزراعية .. وهناك صورة أخرى من صور التعاون والتكامل بين الوزارة والتنظيمات غير الحكومية .. وهو مجلس المحاصيل السكرية الذى يضم فى عضويته ممثلين للتعاونيات والأجهزة التنفيذية فى وزارتى الزراعة و الصناعة وغيرهما .. والمعاهد البحثية . هذا المجلس يرسم ويشرف على تنفيذ خطة النهوض بانتاجنا من السكر الذى تجاوز انتاجنا الوطنى منه هذا العام المليون طن وهو ما يحدث لأول مرة فى التاريخ . ان تولى القطاع الخاص مسئولية الانتاج الزراعى المباشر بنسبة ١٠٠٪.واسناد مهمة البحث والارشاد الحكومى يعنى تحقيق أقصى كفاءة اقتصادية ممكنة من مواردنا المتاحة ....

(٢٨٥) انا لا نضيع أجر من احسن عملا (قرآن كريم)

مكتبة القرار

* اسم الكتاب: الضغـــوط الاداريـــــــــة
الظاهرة . الأسباب . العلاج
* المؤلـــــف : د . محـــسن أحمـــد الخضيرى
* عـــرض : د . عطيــــه حسيــن الأفندى
* النـــاشــر: مكتبــة مدبولى - القاهرة ١٩٩١

أهمية موضوع الكتاب:

نحن نعيش فى عالم من الضغوط . عالم ذى طبيعه خاصة يحيط بكل متخذ قرار فى أى منشأة أو كيان ادارى , مهما صغر حجمة أو كبر . فهو يعيش تحت ضغط . نعم ضغط متراكم متعدد المصادر ومختلف الجوانب والأبعاد ، وممتد التأثير وعلية فى هذه الظروف أن يتخذ القـرار المناسب بالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وان يضمن أن قراره السليم قد تم فهمه واستيعابه بشكل سليم من جانب المنفذين ، وأن اداءهم يتم وفقا لما هو مطلوب ، ولما هو مخطط فى اطار البرنامج الموضوع للاداء .ولما كانت مسئولية متخذ القرار شاملة ومتكاملة . ونظرته الى القضايا الاداريه نظرة عامة ومتخصصة وتفصلية فى الوقت ذاته ، كانت تقع ضغوط تمارس علية ،وهو ايضا يتأثر بها ويؤثر فيها. ومن هنا كان الأهتمام بقضية الضغوط الادارية، بأعتبار أن الضغط الأدارى أصبح واقع حياة ولازمة وجود من الصعب فى عالم اليوم تفاديها ،وبالتالى يصبح من العبث التغاضى عنه أو اهماله والا أوقعنا أنفسنا فى مزالق ومثالب كثيرة

وهو موضوع شديد التعقيدلاتصاله بأفرع كثير من العلوم الأنسانية ، علوم الطب ، والهندسة ، والأجتماع ، والجغرافيه والانثروبولوجيا ، وعلم النفس الصناعى ، فضلا عن علوم الأدارة وتطبيقاتها ، كما أنه متصل بظواهر كمية متعددة ، وظواهر نوعية مختلفة يصعب اخضاعها للقياس الكمى . فضلا عن ندرة الدراسات التىتناولت هذا الموضوع ، رغم خطورته وأهميته فى تشكيل نتائج الأعمال . لقد أدت الضغوط الأدارية الى انخفاض مستوى الأداء ، والى ضعف العائد والمردود الاقتصادى للمشروعات ، وشيوع مناخ من عدم الثقة والتوجس والحذر ، مناخ مريض دافع نحوالتدمير الذاتى للكيانات الأدارية والى احداث مزيد من الفاقد الاقتصادى واتساع نطاق التسربات ووصولها الى مستويات عالية ، فضلا عن فقد الفاعلية بشكل خطير. ومن هنا أصبح من الضرورى على كل متخذ قرار ان يحيط بعملية الضغط الادارى ومحدداتها وجوانبها المختلفة وما تمثله من مفاهيم واتجاهات ودوافع ومدركات ومهارات وقدرات فى ظل بيئة متغيرة سريعة الايقاع فى احداثها .

(٢٨٦) قبل أن تشترى شيئا من الأفضل أن تتساءل عما اذا كان بالامكان الاستغناء عنه (جون لويرك)

ومن ثم فقد اصبح من اللازم اعداد منهج ادارى متكامل للتعامل مع الضغوط التى تواجه متخذ القرار من اجل تحقيق عدة اهداف أهمها مايلى : -

1 - الهدف الأول : استيعاب وامتصاص الضغوط الادارية أيا كان حجمها وأيا كان مصدرها، وايا كان تأثيرها .

٢ - الهدف الثاني: فهم وادراك العلاقات التشابكية التى تمثلها قوى الضغط الادارى المسببة والفاعلة وراء هذا الضغط

٣- الهدف الثالث : تحليل الضغوط الأدارية بشكل يمتد الى الأحاطة بأسبابها ومسبباتها ،والبيئة التى أوجدتها وتولت رعايتها حتى أصبحت مؤثرة ، ومعرفةالعوامل والعناصر التى أثرت فيها سلبا وايجابا.

٤ - الهدف الرابع : تحليل الهيكل والتنظيم الأدارى ومعرفة أين يكمن "الجمود" باعتبار أن الجمود أحد مسببات الضغط وأحد الفواعل الكامنة وراء أحداثه وتطوراته ، واضفاء قدر من" المرونة "لامتصاص هذه الضغوط.

٥-الهدف الخامس : ايجاد نظام مرن لاستيعاب الضغوط الأدارية والتوافق معها بشكل سريع فعال يقضى على ما قد تسببه من ارهاق أو أزعاج أو قلق أو توتر يحدث تأثيره على جودة القرار الادارى المتخذ

٦ - الهدف السادس : حماية متخذ القرار وكذلك المنشأة من النتائج السلبية التى تنجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط ما ان قضية الضغط الادارى تحتاج الى جهد فنى فى التأهيل والتحليل من جوانبها المختلفه فهى قضية ترتبط باقتصاديات التشغيل ، وبالحجم الاقتصادى للوحدات الاقتصادية، وبنتائج أعمال هذه الوحدات..

وهى فوق كل هذا هى قضية حماية الاقتصاد القومى ووحداته الانتاجيه وحماية لكافة أفراد العاملين فى هذه الوحدات ولأصحاب رؤوس أموالها.

محتويات الكتاب :

يدور الباب الأول من الكتاب" حول تعريف الضغط الادارى "فيبدأ بعرض ما يتعرض له الادارى يوميا ثم ينتقل الى تحديد مفهوم الضغط الادارىفيبين تعدد مفاهيمه ويخلص الى تعريف يفضله وهو ان الضغط الادارى " هو كل تأثير مادى أو نفسىمعنوى يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسى والعاطفى ، ويؤدى الى احداث توتر عصبى أو قلق نفسى يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الادارية والتنفذية التى تواجه متخذ القرار فى المنشأة "

ويؤكد المؤلف بعد ذلك على أهمية دراسة الضغوط الاداريه خاصة ونحن نعيش عصر الاداره وعصر التقدم الادارى أما عن مصادر الضغوط الاداريه فيقسمها المؤلف الى مصادرداخلية وخارجية ، الأولى تتضمن الضغوط الناجمة عن الرمز الادارى ، الضغوط الناجمة عن النظام الادارى ، الضغوط الناجمة عن الهيكل الادارى ، وأخير الضغوط الناجمة عن الكوادر الاداريه وفيها تفريعات تتضمن عدم

(٢٨٧) لا تقاوم الشر بالشر والا اشتركت مع الشرير فى شره فماتت الفضيله بينكما ..

نضوج الشخصية - عدم نضوج المفهوم الشخصى عن الذات انخفاض درجة الطموح الشخصى - عدم تنوع الدوافع على العمل - عدم الانتظام فى العمل- انخفاض القدرة على العمل - شيوع العادات السلوكية غير السليمه

** فى الباب الثانى من الكتاب يعرض المؤلف لعملية تشخيص الضغوط الاداريه باعتبار أن التشخيص المبكر يعد أحد أهم المداخل الحديثه فى معالجة الضغوط الاداريه والحفاظ على حيوية وكفاءة المنشآت . وتبدأ عملية التشخيص بدراسة والهيئة لعوارض الضغط الادارى تتناول علاقات الصراع والتنافر والتضاد بين المنشأة وقوى التغيير والتطور التى ترتبط بأربعة جوانب أساسية هى التغيير والتطور التكنولوجى ، التغيير والتطور التنظيمى ، التغيير الانسانى ، واخيرا التغيير فى الواجبات الوظيفية .وينتقل المؤلف بعد ذلك لتناول تاثير جماعات الضغط وجماعات المصالح على المؤسسات والشركات .اما عن الطرق التى تستخدم فى توليد الضغط على متخذ القرار الادارى فيحددها المؤلف بثمانية طرق : حجب المعلومات - تزييف المعلومات والوعى - اطلاق الشائعات - استخدام أصحاب النفوذ السياسى - الفضائح الماليه والعاطفيه - افشال القرار المتخذ - الدعوات والرشاو ى .عن أنواع الضغوط الاداريه يدور الباب الثالث من الكتاب ، ويبدا بوضع المعايير التى تستخدم فى التمييز ويراها سبعة معايير : من حيث الضرورة والضرر - من حيث المرحلة التى بلغها الضغط الادارى - من حيث شمول واتساع الضغط الادارى - من حيث شدة وعنف هذا الضغط - من حيث محور وموضوع الضغط - من حيث مصدر الضغط الادارى - من حيث المتغيرات والتغيرات .

ووفقا لكل معيار يقدم لنا عدة انواع من الضغوط الاداريه ، ويوضح ذلك بالعديد من الاشكال المعبره عن الافكار المطروحه ينتقل المؤلف بعد ذلك الى تحليل الضغوط الاداريه وذلك فى الباب الرابع من الكتاب بمعنى معرفة الجزء بالكل ، علاقة الجزء بالاجزاء الأخرى وأخذ الأداء النزاعى الخاص بالجزء نفسه . وتحليل حالة الضغط يقصد بها المؤلف قياس درجة الحالة والمرحلة التى وصل اليها الضغط الادارى على متخذ القرار ، وتناول دراسة أطراف عملية الضغط الادارى وتحليل عملية الضغط ، تحليل مضمونها ، تحليل اتجاهها . ويفصل المؤلف فى ذلك فيعرض لمسائل من القائم بالضغط ، كيف نشأ الضغط وتكون ؟ أين ومتى نشأ تأثيره على المشروع ؟ لماذا نشأ هذا الضغط ؟ فى الباب الخامس والأخير من الكتاب يقدم لنا المؤلف شعوره الخاص بعلاج الضغوط الاداريه ويبدأ بتحديد العوامل المؤثرة على اختيار برنامج وطريقة علاج الضغوط الاداريه ويحددها فى المرحلة التى تلقيه الضغط الادارى ، درجة تماسك قوى الضغط ، خبرة ووعى ومعرفة متخذ القرار وشخصيته ، الظروف العامة المحيطه .أما الادوات العلاجية والطرق المستخدمة فى الواقع عدة سياسات : سياسة الباب المفتوح - سياسة الديمقراطية الاداريه - سياسة المشاركة فى العائد والناتج - سياسة لجان العمل - سياسة مرونة الهياكل الاداريه والتنظيميه وأخيرا سياسة تعميق الولاء والانتماء.

نقلا بتصرف عن مجلة الادارة المحليه
السنة الثانيه - ١٩٩٣ - المجلد الثانى
ص ١٢٥ - ١٢٨ يناير - يوليو ١٩٩٣
اعداد / محمد فكرى .

(٢٨٨) الحياة مسرح كبير لكنه ليس أكبر من الصالة التى تعج بالمتفرجين .

لا تقل لا اعرف ... بل جرب

لا تقل لا استطيع ... بل حاول

لا تقل لا اعلم ... بل تعلم

إقرا في هذا العدد :

انماط القرار

وفقا لأسلوب المسح المختلط الذى اقترحه (أتزيونى) تقسم القرارات الى فئتين : قرارات جوهرية تتعلق بالسياسات ، قرارات تدريجية وكل منهما يحتاج الى أسلوب مختلف للمسح مثلما يفعل الرادار ، فالقرارات الجوهرية تتطلب تركيز انتباهنا الى تأثير البدائل المختلفة فى الأجل الطويل علي أهداف كل المنظمة والمجتمع فى المستقبل ، في حين أن القرارات التدريجية يمكن أن تستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهرية ثم لتشغيلها وتطبيقها بعد التوصيل اليها تماما مثل الأسلوب المستخدم عند قيادة السيارة ، وذلك بالجمع بين نظرة طويلة على الطريق علي مدى البصر ونظرة قصيرة لا تتعدى عدة أمتار أمام السيارة .

رئيس التحرير

موسوعة :

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

 روعة الانسان أن يحيا ... لياليه سعيدا (بيت شعر) .

٢

أدوار المدير

عزيزى المدير ...

يسعدنا أن نذكرك بأن هناك العديد من الأدوار التى ينبغى أن تمارسها نعرض بايجاز أهمها كالتالى :

دور قائد الجماعة :

فهو الذى يشرف على الجماعة ، ويعالج ما يعترضها من مشكلات ويقرر مسار العمل لها .

دور همزة الوصل :

فهو يباشر الاتصال مع الأفراد وجماعات العمل الأخرى نيابة عن المجموعة التى يقودها ويمثلها .

دور مقدم المعلومات :

فهو الذى يقدم المعلومات ويوزعها على أعضاء مجموعته وعلى بقية العاملين فى التنظيم .

دور طالب المعلومات :

فهو يطلب ويتلقى المعلومات من أعضاء مجموعته ومن الوحدات الأخرى في التنظيم .

دور المتحدث الرسمى :

فهو يمثل التنظيم أمام الأطراف الخارجية عن طريق الاتصالات بالعملاء والموردين على سبيل المثال .

دور المبدع :

فهو يطور ويساعد الآخرين على تطوير أفكار جديدة .

دور المفوض :

فهو الذى يحدد ويوزع المهام على أفراد مجموعته .

دور معالج المشكلات والاختلالات :

فهو يسوى ويعالج الاضطرابات داخل مجموعته ويعالج مشكلات الانضباط والتأديب فيها .

دور المفاوض :

فهو الذى يساوم ويعقد الاتفاقات داخل مجموعته وخارجها .

(٢٩٠) الرجل العاقل يخلق الفرص أكثر مما يجد (وليام جيمس) .

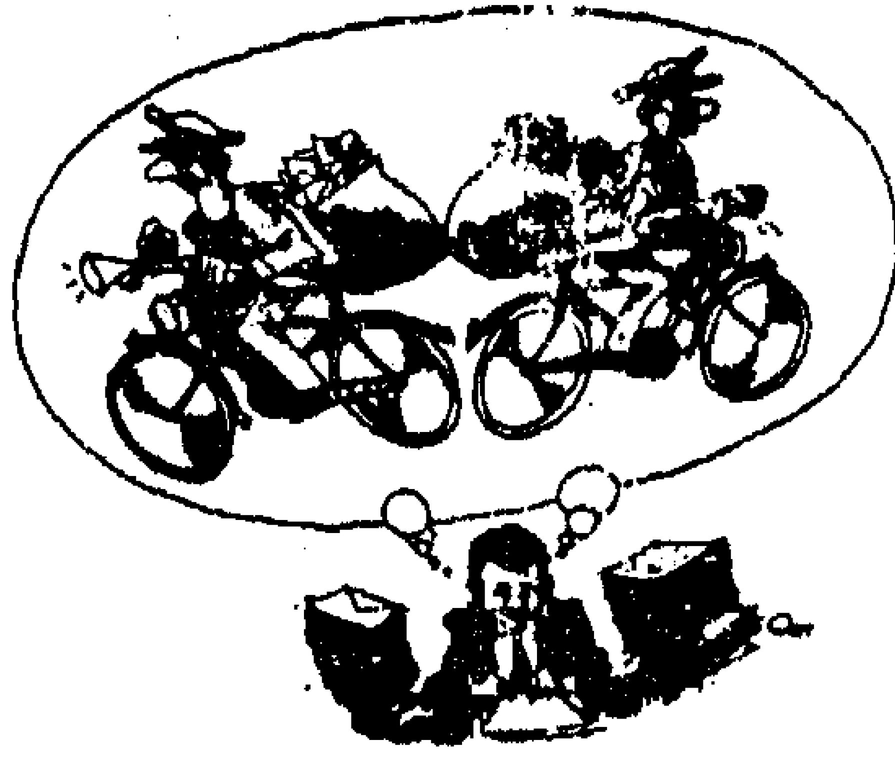
٣

دور مقيم الأداء :

فهو يراقب أداء مرؤسيه ويناقشه معهم بشكل دورى .

دور المدرب :

فهو يطور ويوفر فرص تدريبية مناسبة وينمي قدراتهم ومهاراتهم .



نقلا بتصرف عن دليل المدرب

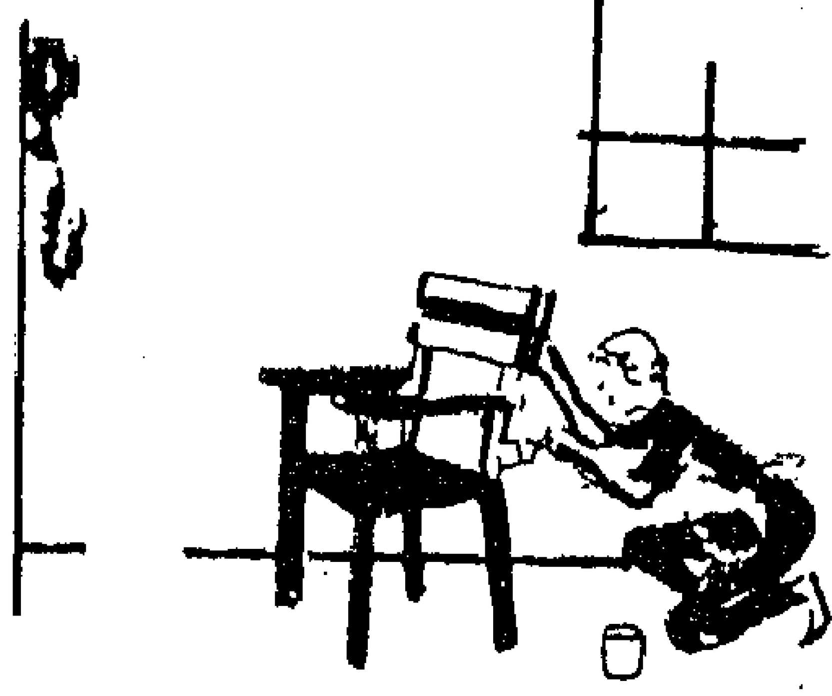
الصادر عن جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتنمية الادارية
عام ١٩٩٢
ص ١٠٨

اعـداد :
اللواء عبد الحليم أمين

(٢٩١) المبالغة فى شئ تضعفه (جان فرانسوا) .

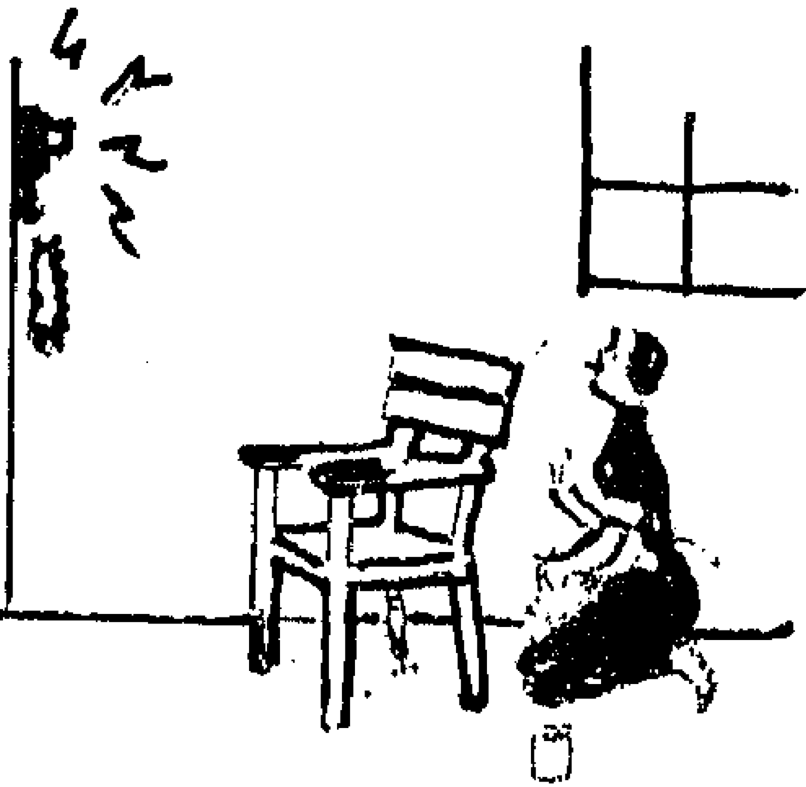
٤

تخطيط الجودة



تخطيط الجودة هو المفتاح الذى لابد منه للوصول الى المستوى المنشود للجودة ، وتتكون عملية التخطيط من عدة مراحل هى :

* تحديد أهداف الجودة .
* تحديد احتياجات العملاء .
* تحديد ملامح المنتج أو الخدمة التى تلبى تلك الاحتياجات .
* تحديد العمليات التي تحقق تلك الملامح
* تحديد الأسلوب الأمثل لضبط تلك العمليات .



وتخطيط الجودة جهد مشترك بين جهات متعددة بعضها داخل المنظمة وبعضها خارج المنظمة ، وهو ليس حكرا على ادارات الجودة ، بل هو جهد مشترك بين مختلف الادارات والعمليات وتنقسم عملية التخطيط الى مستويات عدة هى :

* التخطيط الاستراتيجى .
* تخطيط العمليات الكبرى .
* تخطيط العمليات الصغرى ، أى التخطيط على المستويات الثلاثة وأن ينظر اليها ولأنها عملية واحدة تتكون من ثلاثة مستويات متكاملة .



* ويرتكز التخطيط الناجح للجودة على ثلاث أسس هى :
  - قاعدة البيانات .
  - نظام التحفيز .
  - نظام التدريب .

ومن أهم نتائج أى تخطيط للجودة ما يلى :

* تخفيض كبير فى مرات وتكاليف تعديل التصاميم .
* توفير كبير فى خدمات وتكاليف التركيب والصيانة .
* تخفيض كبير فى تكاليف الانتاج .
* تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق .
* الوصول الى طاقة الانتاج القصوى فى أسرع وقت ممكن .
* ارضاء العملاء وزيادة حصة المنتج أو الخدمة فى السوق .
* الصعود فى وجه المنافسة وتقلبات السوق .



نقلا بتصرف عن خلاصات (شعاع)
السنة الأولى - العدد الثامن عشر
سبتمبر ١٩٩٣

(٢٩٢) وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين { القرآن الكريم } .

٥

كيف تدير الصراع في المنظمة ؟

من المعروف أن المدير يقضى أكثر من ٣٠ ٪ من وقته يتعامل مع الصراع ، والذى غالبا ما ينشأ نتيجة الاختلاف حول الأهداف المشتركة أو حول استخدام الموارد أو توزيع المكافآت والحوافز ، أو حول السياسات والاجراءآت المستخدمة ، وقد يكون المدير فى هذه الصراعات طرفا رئيسيا وسيطا بين طرفين متصارعين ويحاول فض الصراع القائم بينهم ... وفى كل الأحوال يجب على المدير أن يكون مشارك ماهر فى ادارة الصراع وأن يكون مدركا احتمالات وطرق وأشكال فض الصراع ، وأن يكون قادرا على تشخيص الموقف واتخاذ المواقف المناسبة لضمان تحقيق أهداف منظمته على أحسن وجه .

(مستويات الصراع)

ويمكن تقسيم مستويات الصراع فى العمل الى ٤ مستويات هى :

١ - صراع داخلى بين الفرد ونفسه والذى غالبا ما يكون للمفاضلة بين عدد من البدائل ومن أمثلة ذلك أن يجد الفرد نفسه فى حاجة للاختيار بين بديلين قد يكون كلاهما مقبول مثل المفاضلة بين الحصول على ترقية فى منظمته أو الانتقال الى منظمة أخرى بمرتب مرتفع ، أو غير مرغوب فيه ومثال ذلك أن يوافق على وظيفة معروضة عليه فى بلد بعيد مع اقتراب انتهاء عقد عمله مع منظمته الحالية واحتمال عدم تجديد عقده معها .

٢ - صراع بين فردين أو أكثر وغالبا يكون السبب عاطفى أو مادى أو للسببين معا وهو أما أن يكون على مستوى أفقى واحد أى بين زملاء على مستوى وظيفى واحد للاستحواذ على قدر أكبر من المواد ، أو بين السلطات الاستشمارية أو التنفيذية حول النظم أو التعليمات في العمل ، أو رئاسى بين رئيس ومرؤوس حول التعليمات وفهمها وتفسيرها وتنفيذها .

٣ - صراع بين الوظائف نتيجة عدم تحديد الاختصاصات بين الوظائف المختلفة بكل وضوح ووجود فوارق مميزة لكل مجموعة أو ندرة الموارد المتاحة أمام العاملين والتصارع للاستحواذ على هذه الموارد القليلة مثل الصراع فى العلاقات بين ادارة المبيعات وادارة الانتاج .

وفى جميع الحالات السابقة يجب أن يدار الصراع بطريقة تساعد على الحفاظ على سلامة أداء الأفراد لتحقيق صالح المنظمة وأهدافها .

٤ - صراع بين المنظمات ويظهر في المنافسات بين المنظمات المختلفة أو بين المنظمة واتحاد العمال .

(٢٩٣) إنك تبلغ مرتبه النمو الكامل عندما تضحك ضحتك الأولى ساخرا من نفسك [ايثيل باريمو] .

٦

مراحل الصراع :

إن الصراع ينشأ ويتطور على مراحل :



حل الصراع بحل اسبابه

ترك الصراع يحتدم ويتفاعل

والمراحل الأربعة المبينة بالشكل السابق هي مراحل الصراع وفى جميع تلك المراحل يتم التعامل مع الصراع بهدف تحويله الى صراع بناء لخدمة أهداف المنظمة وتجنب وصوله الى أن يصبح صراع مدمر يخرب العلاقات فى المنظمة ويحول دون تحقيق أهدافها .

استراتيجيات الصراع :

وهناك ثلاث استراتيجيات لأوليات التعامل مع الصراع هى :

١ ـ خسارة كل الأطراف للصراع .
٢ ـ مكسب طرف وخسارة الآخر للصراع .
٣ ـ مكسب لكل أطراف الصراع .

ولكل استراتيجية مزاياها ومخاطرها وعلى المدير أن يختار أنسبها للحالة التى تواجهه وقد يجد المدير أنه من الأصوب له أن يخسر الصراع كنتيجة للفهم الصحيح والاتفاق على الهدف المشترك بما يحقق المصلحة العليا للمنظمة أو أن يترك الفرصة للأطراف الأخرى فى الصراع للانسياب أو التراجع ، وذلك باشاعة جو من القيم التى تدعوا الى الصدق والصراحة والاتفاق على أن الهدف المشترك للجميع هو نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها :

الطرق الادارية للتعامل مع الصراع

١ ـ تجنب الصراع من البداية .
٢ ـ مواجهة الصراع باصدار تعليمات جبرية لارغام أطراف الصراع على الامتثال
٣ ـ التبسيط فى المعالجة .
٤ ـ ارضاء جميع الأطراف بحل توافقى يرضى الجميع .
٥ ـ التغلب على المشاكل التى تؤدى الى وجود الصراع .

والأسلوب الأخير هو أنجح الأساليب السابقة ويجب أن تدعمه أساليب ادارية أخرى تساعد أكثر علي نجاحه وهى :

١ ـ التنسيق بين أهداف المجموعات المختلفة.
٢ ـ ايضاح الأهداف والوسائل لتحقيقها وتوسيع خطوات التنفيذ بمراعاة العوامل الانسيابية والعوامل الادارية السليمة التى تتجنب اثارة الأفراد العاملين بعضهم على الآخر .
٣ ـ اعادة التنظيم كلما احتاج الأمر لتجنب سوء توزيع العمالة وتجنب ضغوط العمل .
٤ ـ الحفاظ على استمرار التنسيق للجهود والاعلان عن أن جميع الجهود محل تقدير وكلها تساهم بقدر مهم فى تحقيق الهدف المشترك .

نقلا بتصرف عن أسامه مصطفى صالح
مجلة الادارة ـ العدد الرابع ـ المجلد ٢٤
اعـداد :
عميد جلال حلمى

(٢٩٤) من طلب العلم لنفسه فالقليل منه يكفى ومن طلبه للناس فحوائج الناس كثيره { مالك ابن دينار }

٧

التدريب كمنظومة متكاملة

التدريب

سبل المديرين لتنمية الموارد البشرية

الجزء الثانى

التدريب كمنظومة متكاملة

ملخص ما نشر فى العدد السابق :

يقصد بتنمية الموارد البشرية ، الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية واسهامهم فى تحقيق أهداف المنظمة .

وأوضحنا أهمية التدريب وفعاليته لرفع كفاءة الأداء الفردى والجماعى والأداء الكلى للمنظمة فى مجال التخطيط للتدريب وتحدثنا عن :

* تقييم أهداف التدريب .
* تحديد الاحتياجات التدريبية .
* تقييم البرامج التدريبية .
* اعداد المادة التدريبية .

واستكمالا لما سبق نقدم لك عزيزى القارئ عرضا توضيحيا لأهم الجوانب التى يتعين أخذها فى الاعتبار وأنت فى سبيلك للعمل على زيادة تنمية قدرات القوى البشرية لديك وهى النظر الى التدريب كمنظومة متكاملة :

ينظر للتدريب كمنظومة تتألف من ثلاثة مكونات هى المدخل ، العملية التدريبية والمخرجات .

أولا - مدخل التدريب :

تتمثل هذه المدخلات فى مدخلات انسيابية تضم المتدربين، والمدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب ، ومدخلات مادية تضم مركز (أو مراكز) التدريب ، وتجهيزات التدريب من حيث الأثاثات والوسائل التدريبية وموازنة التدريب متضمنة حوافزه المادية- المدخلات الانسانية ، وهذه تتمثل فيما يلى :

١ - **المتدربون** : ويتطلب بنجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية ، مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب وتدريبهم على العمل ، الذى يؤدنه فعلا ، أو على عمل آخر إذا كان التدريب تحويليا ، ويؤدى ترشيح واستيعاب متدربين برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم ، أو يكونوا غير مستعدين أو راغبين فى التدريب ، يؤدى ذلك لاهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد .

٢ - **المدربون** : وبعد اختيار وتأهيل المدربين بحيث يكونوا على خبره تامة بموضوع التدريب ، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات باقناع وبطريقة واضحة وشيقة ، أحد أهم شروط نجاح التدريب فلا يكفى أن تنحصر مقومات المدرب فى أنه من كبار موظفى المنظمة أو أنه مجرد محاضر أن المعيار الحاكم هنا مزدوج الاحاطة الكاملة بموضوع التدريب ، القدرة على التوصيل مع الاقناع والتشويق .

(٢٩٥) اللسان ميزان للانسان [الجبرتى]

٣ ـ أعضاء جهاز التدريب : بالمنظمة ومن يستشارون من خارجها ، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمنظمة فى تحسين كفاءة كل من المدخلات وعملية التدريب .

المدخلات المادية ، وهذه تتمثل فيما يلى :

* مركز (مراكز التدريب) التدريب وتجهيز التدريب . من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة (أو قاعات) التدريب وللوحدات الخدمية مثل المقصف والمكتبة وغرف المشرفين والاداريين كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والاضاءة المناسبة ، مع عدد كاف من المقاعد المريحة ، ويمكن تخصيص مكتب صغير مع المقعد لكل متدرب ، ويحسن تزويد كل مقعد أو مكتب ببطاقة يكتب عليها اسم المتدرب وجهة عمله بما يسهل العلاقات بين المدرب والمتدربين وبعضهم البعض ، ويجب تحديد التصميم المناسب لتوزيع المقاعد لتكون فى شكل دائرة أو مربع بما يتناسب ومساحة القاعدة وإذا كان البرنامج التدريبى يقتضى تفرغ المتدربين واقامتهم لأكثر من يوم فى مركز التدريب فمن الضرورى توفر تجهيزات الاقامة والاعاشة مثل أماكن النوم والراحة والمطبخ والمطعم والمكتبة وقاعة عرض الأفلام أو التليفزيون كما أنه من المهم أن يكون موقع مركز التدريب مناسبا للمتدربين بشكل عام ليمكنهم الوصول اليه بسهولة .

* وسائل الايضاح السمعية والبصرية وتتضمن أجهزة عرض الشرائح ، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية والسبورات المتحركة رأسيا وأفقيا، والنموذج والأشكال المرسومة والمصورة ، والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات والنشرات وتسهم هذه الوسائل فى خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين من خلال امتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة لاسيما فى عرض الأفلام

* حوافز التدريب المادية ، من الضرورى شحذ همة ورغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص علي الافادة الكاملة منه ، ويساعد على ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك ، ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافع قوى يساعد على نجاح التدريب ، كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند انتهاء البرنامج وتقييم المتدربين (الذى يجب ألا يتأخر بدوره) ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادى مناسب للمدرب كما تتعدى حوافز التدريب ذلك الى اعتبار نتائج التدريب أحد أسس الترقية ، أو الانتساب لمعاهد وكليات جامعية ، أو الترشيح لبعثات أو مهام بالخارج ، وكذلك اقامة حفلات تجمع بين التقدير والترقية فى نهاية برامج التدريب .

(٢٩٦) التواضع ثمرة العلم (الزمخشرى) .

٩

* برامج التدريب : هى البرامج التى تصمم بمحتوى وعمق معينين ، ومدى زمنى محدد لتغطى الاحتياجات التدريبية ، فإذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسب فهى تسهم فى تكامل وفاعلية المدخلات ومن ثم فى جودة عملية التدريب .

ثانيا ـ عملية التدريب :

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية (سالفة الذكر) وفق قواعد وطرق مجددة - فى تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج زمنى محدد . ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب فى كل من : طرق التدريب والاشراف على تشغيل البرامج :

١ ـ طرق التدريب : تتعدد الطرق التى يمكن استخدامها فى العملية التدريبية ، وهى تختلف باختلاف المستوى التنظيمى للمتدربين ، حيث يمكن أن يكون تدريب الحساسية أنسب للمتدربين وغير مناسب تماما للعاملين فى المستويات التنفيذية . كما يؤثر عدد المتدربين ، حيث تعد المحاضرة أنسب فى حالة العدد الكبير ، والمناقشة وتمثيل الأدوار أنسب مع العدد الأقل ، وتؤثر طبيعة المعارف أو المهارات المطلوب اكسابها للمتدربين ، فكيون أسلوب دراسة الحالات مع تمثيل الأدوار مناسبا مع الحاجة لتنمية المهارات السلوكية ومهارات التفاوض ويمكن أسلوب وهناك التدريب بالممارسة Action Learing الذى ابتكره " ريفانز " لتدريب الرؤساء حيث يتم التنسيق بين منظمات مختلفة الأنشطة (صناعية - مصرفية - تجارية) وتوفر كل شركة أحد أو بعض رؤسائها الى شركة أخرى فى مجال نشاط مختلف ليواجهه ويحلل مشكلة مختارة بما تخرج عن اطار مشكلاته المعتاده ، ثم يعرض المشاركون - بعد فترة محددة - تقاريرهم عن علاج المشكلات ، فى مناقشة جماعية مع خبير التدريب وكل طريقة من الطرق السابقة مزاياها وعيوبها ، لذلك يحسن أن تعتمد العملية التدريبية على أكثر من طريقة ، وعلى سبيل المثال تستخدم بعض مراكز التدريب الفرنسية طرق تدريبية كاملة حيث يقسم وقت اللقاء التدريبي الى : الثلث الأول للمحاضرة ، والثانى لعرض فيلم تدريبى ، والثالث للمشاركة الجماعية حيث تدرس وتناقش حالة عملية ثم تمثل الأدوار .

٢ ـ ادارة البرامج والاشراف عليها : يجب توفر اشراف ادارى وفنى متكامل ، بحيث يتم ضبط توقيتات حضور وانصراف أعضاء البرنامج ، وحصر الغياب وأسبابه ، وتحديد درجة كفاية وكفاءة وسائل الايضاح ، ومدى كفاية المطبوعات والمواد التدريبية وانضباط توزيعها على المتدربين وقياس انطباعات واتجاهات المتدربين خلال وبعد التدريب .

ثالثا ـ مخرجات التدريب :

تتمثل مخرجات التدريب فى نتائج العملية التدريبية ، وقد تكون هذه النتائج طيبة بدرجة أو بأخرى أو لا تكون والأمر يتوقف

(٢٩٧) القوى له حق كما أن للضعيف حقا لكن الانسان القوى أحسن مثلا للانسانية (عباس محمود العقاد)

١٠

أساسا على درجة جودة وكفاءة كل من مدخلات التدريب وعملية التدريب ويمكن عرض المخرجات الأساسية للتدريب كما يلى :

١ - المتدربون والمتدربات بمستويات قدرات ومهارات فنية وأنماط تعامل معاملة معينة

٢ - ثبات أو تغيير فى نسب ومعدلات مخالفات وأخطاء العمل الفنية وأخطاء التعامل بدرجة أو بأخرى .

٣ - زيادة فى درجة رضاء من تلقوا تدريبا فعالا خلال شعورهم بتحسن مستوياتهم فى الأداء والتعامل وسهولة تحقيق ذاتهم من خلال النجاح العملي مما يسهل فى تقليل معدل دوران العمالة .

٤ - ثبات أو تغيير بدرجة أو بأخرى فى أنماط السلوك . والتعامل مع الرؤساء والزملاء / أو العملاء .

٥ - درجة من جودة الأداء تنعكس على جودة منتجات المنظمة .

٦ - درجة من رضاء العملاء أو المتعاملين مع المنظمة .

٧ - ثبات أو تغيير بدرجة أو بأخرى فى الفاعلية الكلية للمنظمة من خلال تغيير مستوى الأداء الفنى والتعاملى الفردى أو الجماعى .

٨ - يسهم كل من يتقدم فى تقييم المركز السوقى والتنافسى للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الرأى العام وفى ضوء ما تقدم يوضح الشكل التالى منظومة التدريب .

وتجدر الاشارة الى أن النظر للتدريب كمنظومة يقترن بما يلى :

١ - أن أى قصور عددى أو نوعي فى أى من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر سلبا على كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب .

٢ - أن أى قصور فى أى من عناصر عملية التدريب يؤثر سلبا بالتبعية على مخرجات التدريب .

٣ - أن مخرجات عملية التدريب هى محصلة كفاءة كلا من التخطيط للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب .

نقلا بتصرف عن مجلة الادارة - المجلد ٢٢
العدد ٢ - يناير ١٩٩٠
ص ٢٨ - ٤٢



(٢٩٨) الكتاب هو الخطاب الموجه الى الأصدقاء المجهولين على وجه الأرض { فولتير } .

١١

منظمات حقوق الانسان أكثر فاعلية ... كيف ؟

في اطار السعي نحو تطوير دور منظمات حقوق الانسان في ظل المتغيرات التي يشهدها عالم اليوم تضمنت الورقة التي قدمتها المنظمة المصرية لحقوق الانسان بعض التوصيات :

١ - ضرورة أن تولي الأمم المتحدة وأجهزتها المعنية بحقوق الانسان اهتمامها بظاهرة قيام جماعات غير حكومية بارتكاب انتهاكات جسيمة لحقوق الانسان مثل أعمال الاغتيال والقتل المنظم والمذابح الطائفية وأسر الرهائن والاعتداء على الممتلكات وأماكن العبادة الدينية وضرورة انشاء موقف وآلية دوليين في هذا المجال انطلاقا من المادة الخامسة من العهد الدولي للحقوق المدنية السياسية التي لا تجيز لأية دولة أو جماعة أو شخص أي حق للاشتراك بأي نشاط أو قيام بأي عمل يستهدف القضاء على أي من الحقوق أو الحريات المقررة في هذا العهد .

٢ - تنضم المنظمة المصرية لحقوق الانسان الى ما أوصت به عشرات المنظمات الدولية وخاصة مركز القيادة النسائي الدولي والجماعة الدولية لقانون حقوق الانسان "ونوفيب" من ضرورة اعادة النظر في الهيكل التنظيمي لحقوق الانسان في الأمم المتحدة بحيث تدمج حقوق المرأة ضمن منظومة حقوق الانسان كما تؤيد المنظمة المصرية ماذهبت اليه لجنة حقوق الانسان بالأمم المتحدة في اجتماعها الأخير من حيث تعيين مقرر خاص يكون مسئولا عن التمييز القائم على الجنس ، والعنف ضد النساء في هذا الاطار تنضم المنظمة المصرية لحقوق الانسان الى الجمعية النسائية العربية في مطالباتها المتكررة بالمصادقة على كافة الاتفاقيات الدولية الخاصة بالقضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة ، ويرفع التحفظات بشأن بعض أحكامها ، وبسن التشريعات واتخاذ الاجراءات اللازمة لوضعها موضع التطبيق كما تنضم اليها أيضا توصياتها الخاصة بضرورة احترام المساواة الكاملة بين الجنسين وخاصة أمام القضاء والحق في منح جنسياتها لأطفالها ، وضرورة تدريس حقوق المرأة في اطار تعليم حقوق الانسان في المدارس والجامعات .

٣ - وضع حد للتعامل الدولي بمعيار مزدوج مع قضايا حقوق الانسان وخاصة قضية الشعب الفلسطيني ، وضرورة اتخاذ الاجراءات الدولية اللازمة لحماية الشعب الفلسطيني الى حين انهاء الاحتلال الاسرائيلي ، وتقترح المنظمة المصرية لحقوق الانسان في هذا الشأن الأخذ بنموذج "مجلس ناميبيا" الذي أناطت به الأمم المتحدة ادارة أراضي ناميبيا حتى انسحاب

(٢٩٩) لا يدرك أسرار قلوبنا إلا من امتلأت قلوبهم بالأسرار (جبران خليل جبران) .

١٢

قوات جنوب أفريقيا ، كماتعيد المنظمة المصرية التأكيد على أبرز توصياتها للمؤتمر العالمى لحقوق الانسان وهى :

١ ـ التأكيد على التمسك بعالمية مبادئ حقوق الانسان وترابطها الشامل ، وعدم قابليتها للتجزئة ، ورفض كل ذريعة لتأجيل أحلام الحقوق المدنية والسياسية بدعوى عدم توافر المقومات الاقتصادية والاجتماعية .

٢ ـ رفض التصور الذى يضع سيادة الدول بالتعارض مع احترام حقوق الانسان ، أو مع مسئوليات المجتمع الدولى فى رقابة سجل الدول فى هذا الشأن .

٣ ـ ضرورة اصلاح آليات عمل أجهزة حقوق الانسان فى الأمم المتحدة بما يجعل من تصديق الدول على المواثيق الدولية لحقوق الانسان التزاما جديا وليس مجرد أداة للاستهلاك المحلى أو لتجميل الصورة أمام المجتمع الدولى ، بما يقتضيه ذلك من وضع حد لظاهرة تحفظ الحكومات على الاتفاقيات الدولية بعد التصديق عليها ، وضرورة الزام الحكومة بمواءمة تشريعاتها المحلية مع الاتفاقيات التى صدقت عليها وفى هذا الاطار تنضم المنظمة المصرية لحقوق الانسان الى ما اقترحته منظمة العفو الدولية بشأن تعيين مفوض خاص للأمم المتحدة للتدخل العاجل فى حالات الانتهاكات الجسيمة لحقوق الانسان ، كما تنضم أيضا الى ما اقترحته اللجنة الدولية للحقوقيين من انشاء محكمة جنائية دولية للنظر فى الانتهاكات الجسيمة لحقوق الانسان .

نقلا بتصرف عن :
المنظمة المصرية لحقوق الانسان فى خمس سنوات ١٩٨٨ - ١٩٣٣
تقديم وتحرير بهى الدين حسن
القاهرة - ص ٢٩٦ الى ص ٢٩٨

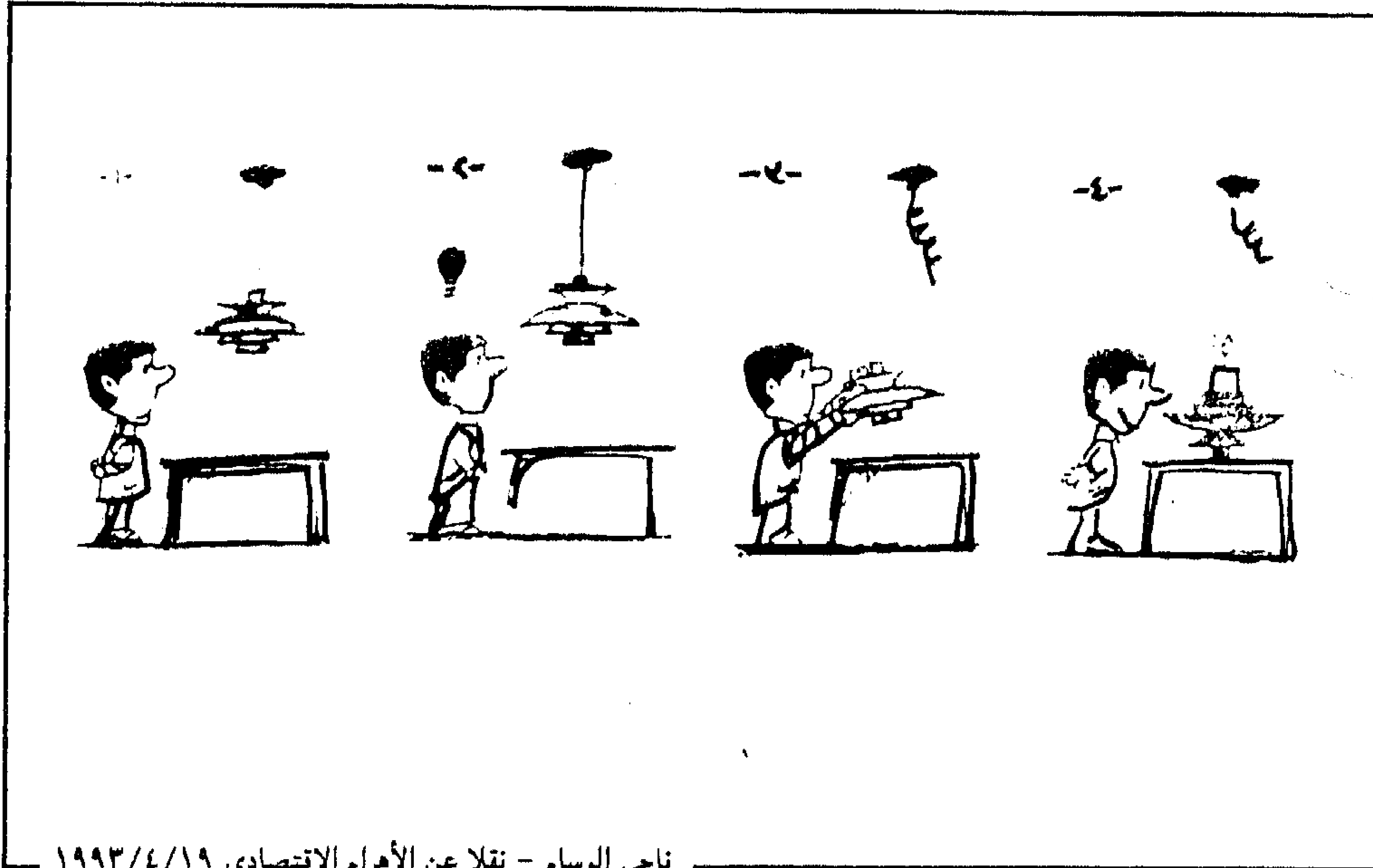
(٣٠٠) تهدم الأجسام القوية وتقتل العقول الذكية بالبطالة والملذات واضطراب المعيشة { بلوتارك } .

١٣

معلومات تهمك

الموجات فوق الصوتية

الموجات فوق الصوتية عباره عن صوت له ترددات أعلى من تلك التى تستطيع الأذن البشرية سماعها وتعريف التردد أنه عدد الموجات الصوتية التى يصدرها جسم مهتز فى الثانية الواحدة وتقاس بوحدة الهرتز ويستطيع معظم الناس سماع الأصوات التى يتراوح ترددها من ٢٠ الى ١٠ ألف هرتز أما الترددات الأعلى من ذلك فتعتبر من الموجات فوق الصوتية والتى لا يستطيع سماعها إلا الأنواع النادرة من الحيوانات كالوطواط .



ناجى الوسام – نقلا عن الأهرام الاقتصادى ١٩/٤/١٩٩٣

استخراج بطاقة انتخابيه :

يمكنك استخراج بطاقة انتخابية ببساطة شديدة من قسم الشرطة التابع له مسكنك بموجب البيانات المدونة ببطاقتك الشخصية ويشترط فقط ألا يقل سن الناخب عن ١٨ سنة .

نرجو المسارعة بذلك قبل نهاية ديسمبر القادم .

نقلا بتصرف عن : مجلة الشباب
السنة السابعة عشر – العدد ١٩٣
أغسطس ١٩٩٣

(٣٠١) تعلموا العلم فإن لم تستطيعوا حفظه فأكتبوه وضعوه فى بيوتكم [الحسن بن على] .

١٤

أخبار سارة " المرأة العربية فى الطريق الى مواقع القمة

تونس :

تستحدث مكاتب لتسهيل الخدمة للمواطنين فى اطار توجيهات الحكومة التونسية لتسهيل الخدمات التى تقدمها للمواطنين ، ثم مؤخرا استحداث مكاتب فى كافة الوزارات والأجهزة الحكومية بالدولة مهمتها ، معاونة المواطنين على قضاء شئونهم الادارية وتسهيل معاملاتهم إضافة الى تقديم الارشادات اللازمة لهم بما يحقق تسهيل العلاقات بين الادارة والمواطنين .

مشروع خطة وطنية للتنمية البشرية والمؤسسية فى لبنان :

بطلب من المجلس الوطنى اللبنانى للانماء واعادة الاعمار . يعكف برنامج الأمم المتحدة الانمائى بلبنان على الانتهاء من اعداد مشروع خطة للتنمية البشرية والمؤسسية على مستوى الدولة استنادا الى التقرير الذى قدمه فريق خبراء الأمم المتحدة الذى قام بزيارة ميدانية للبنان فى ١٩٩٢ ويشتمل التقرير على عدة أبعاد للتطوير أهمها اعادة بناء الادارة الهامة وتحديد المشاكل التى تصادفها ثم اقتراح استراتيجية للتطوير والعناصر التفصيلية الخاصة بهذه الاستراتيجية وأولويات تنفيذها . ويتوقع أن يتم اعتماد هذا المشروع تمهيدا لمباشرة تنفيذه فى وقت قريب .

المرأة العربية فى الطريق الى مواقع القمة :

يمثل نبأ تعيين الدكتورة فايزة عبد المحسن الخرافى مؤخرا مديرة لجامعة الكويت فاتحة تبشر ببدء سقوط حواجز التمييز ضد المرأة فى شغل المواقع القيادية العليا فى المنطقة العربية فللمرة الأولى فى تاريخ المنطقة ، تقوم مؤسسة أكاديمية عربية باسقاط اعتبارات الجنس فى التعيين فى هذا المستوى القيادى وتكتفى باعتماد اعتبارات الكفاءة والجدارة ، وقد عملت الدكتورة الخرافى عميدة لكلية العلوم فى جامعة الكويت خلال الثمانيات . كما أنها تملك رصيدا جيدا من العمل القيادى والخبرات الأكاديمية بما يؤهلها لشغل هذا الموقع الرفيع .

برنامج عمل ثلاثى جديد التطوير الادارى فى الكويت :

يجرى العمل فى الكويت حاليا على انجاز برنامج عمل ثلاثى التطوير الادارى للسنوات ١٩٩٢ ، ١٩٩٤/٩٣ ، ١٩٩٥ والذى يعتبر انطلاقة حقيقية لتنفيذ مشروعات التطوير الادارى وتحديث النظم والأساليب الادراية التى من شأنها الارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من جانب وتحسين كفاءة وامكانات الأجهزة الادارية من جانب آخر . ويهدف البرنامج تحديدا الى :

* تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين .
* تنمية الموارد البشرية ووضع نظم التدريب المتكاملة .
* تحديث الهياكل التنظيمية وتوصيف وترتيب الوظائف .
* بناء قواعد معلومات ادارية باستخدام التكنولوجيا المتطورة .
* اعادة النظر فى القوانين واللوائح المنظمة لمختلف أنشطة الجهاز الحكومى .

نقلا بتصرف عن أخبار المنظمة - العدد الرابع
أغسس ١٩٩٣ - المنظمة العربية للتنمية الادارية

(٣٠٢) يجب أن يكون نظام الحكومة مطابقا لروح الأمة { نابليون } .

١٥

ملف العدد : الإدارة الفعالة للتسويق

١ . كيف تضاعف فاعليتك وقدراتك التنافسية ؟

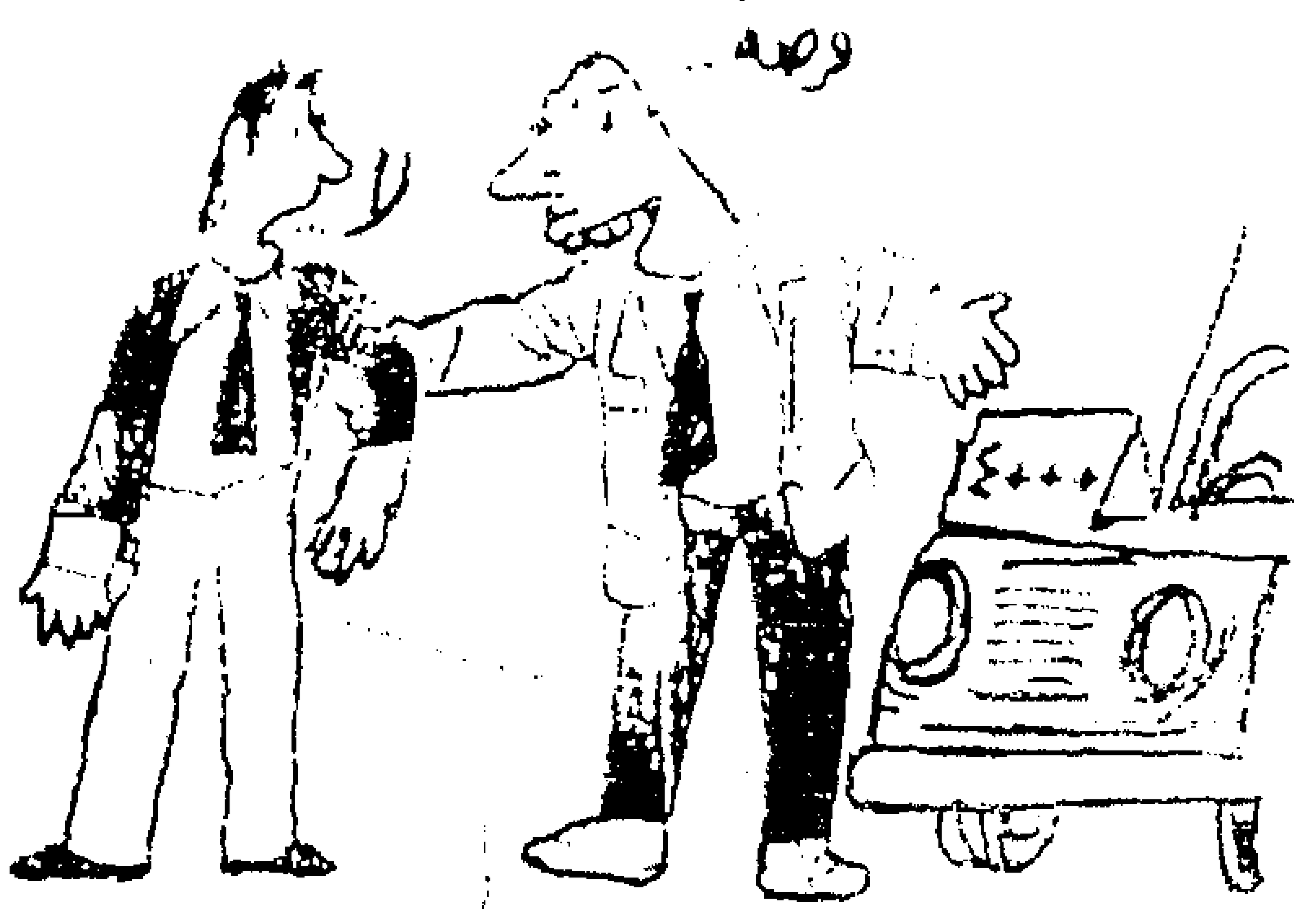
لكى تضاعف من فاعليتك وفعالية شركتك وتزيد من قدرتك على التنافس فى أسواق عالمنا المتخم بالمنتجات والخدمات والشركات والمستهلكين أيضا عليك أن لا تفصل بين حياتك الشخصية وحياتك العملية وأنت لن تستطيع ذلك مهما حاولت . لأن متاعب العمل تنتقل معك الى البيت شئت أم أبيت والمشاكل العائلية والعاطفية تؤثر على عملك مهما حاولت تجاهلها فما هو الحل ؟

طبق مبدأ (اعمل لتعيش) بدلا من (عش لتعمل) لأن السعادة والراحة والصحة الشخصية المنفتحة المرحة هى السبيل الى طريق النجاح فى العمل ، وأنت وحدك المسئول عن سعادتك وعن توفير الراحة لنفسك وعن صحتك ، إذا يمكنك فعلا لا قولا التحكم بأسلوب حياتك وتغيير أنماطها بما يحقق لك النجاح الفردى والادارى بامكانك مثلا مواجهة ضغوط العمل البدنية والنفسية من خلال نظام التهدئة الفورية والمرح والسيطرة على تفكيرك والتحكم بعواطفك ، كما يمكنك الارتقاء بقدراتك البدنية من خلال التمرينات الرياضية والاسترخاء ومقاومة التوتر ومعالجة الألم .

كما بامكانك السيطرة على وقتك وإلا فإن الوقت سيسيطر عليك ، أولا يجب أن تسلم بأنك لا تستطيع القيام بكل شئ بنفسك ، وثانيا يجب أن تؤمن بأن الوقت ثروة استراتيجية ومن الخطأ والخطر أن تهدرها ، واستثمار الوقت لا يعنى العمل لساعات أطول ، بل العمل بطريقة أكفأ . يمكن مثلا تفويض بعض الأعمال للآخرين ، واتخاذ قراراتك بسرعة أكثر وتنظيف مكتبك من الورق أولا بأول وعدم التردد ، وتنمي مهارات على الاتصال الشفهى والهاتفى والكتابى والسماعى ، وعقد اجتماعات منظمة وفعالة .

إن النجاح فى العمل والمنافسة أمر نسبى ، فهو مزيج من الخاص والعام ومن العمل الرسمى والشخصى ومن الجوانب النفسية والبدنية ، وهو يعتمد على الاعتدال فى السلوكيات الادارية والشخصية ، الاعتدال فى العمل والنوم والآكل والراحة والطموح والتعامل مع الآخرين ، داخل المنشأة وخارجها وفى العلاقات الانسانية والتجارية .

نقلا بتصرف عن خلاصات
السنة الأولى - العدد التاسع عشر
سبتمبر ١٩٩٣



(٣٠٣) لو تفحصت أدواء المعدة لوجدت أكثرها نتيجة البلغ لا مضغ { جاليليو } .

١٦

ملف العدد :

٢. من هو المستهلك الجديد ؟

يرافق كل هذه المتغيرات العالمية مستهلك جديد . مستهلك شخصى أو مؤسسى له مزايا جديدة توازى المتغيرات التى حوله :



* مستهلك أكثر علما وثقافه وأكثر دراية بالذى يجرى حوله وبالبضائع الجديدة فى الأسواق العالمية .

* مستهلك أكثر تجوالا وحركه . بسبب سهولة التنقل وهدم العوائق السياسية التى كانت تعيق حركته .

* مستهلك ولائه دولى . لا يهمه أن تكون البضائع التى يشتريها من صنع دولة محددة فالمستهلك يشترى اليوم النوعية والاسم التجارى الدولى بغض النظر عن مكان صنعه .

* مستهلك أكثر ثروة ، إن المعدل العام لايراد الأفراد فى دول كثيرة قد أصبح أعلى مما كان فى أى وقت مضى ، وبالتالى فإن مقدرة المستهلك الشرائية قد أصبحت أكبر .

* المستهلك الجديد يبحث عن الجودة ويعرفها أى أن لديه القدرة على التمييز والمعرفة بين البضائع المختلفة فنراه يبحث دائما عن الأحسن ويعلم أن لديه الخيار دائما ليجد الأفضل .

نقلا بتصرف عن فادى غندور
أرامكس - فلسفة لادارة عربية فى عالم متغير
المؤتمر الخامس للتدريب والتنمية فى العالم العربى
أبريل ١٩٩٢

(٣٠٤) إن الأمل سريع يطير بأجنحة الخطاف فيخلق من الملوك آلهة ومن قليلى الشك ملوكا [شكسبير] .

٣ ـ نظام تخطيط التسويق الفعال وخصائصه :

ننظر الى التسويق فى مجال الأعمال علي أنه نظام ديناميكى ومتفاعل الأجزاء ، يتحرك فى اطار عملية متطورة ومستمرة ، يستهدف دراسة حاجات ورغبات المستهلكين ، والعمل على توفير السلع والخدمات التى تلبيها ونقل ملكيتها اليهم من خلال أداء الوظائف المتعلقة بتدفق المنتجات أو المستورد الى المستهلك النهائى أو المستخدم الصناعى .

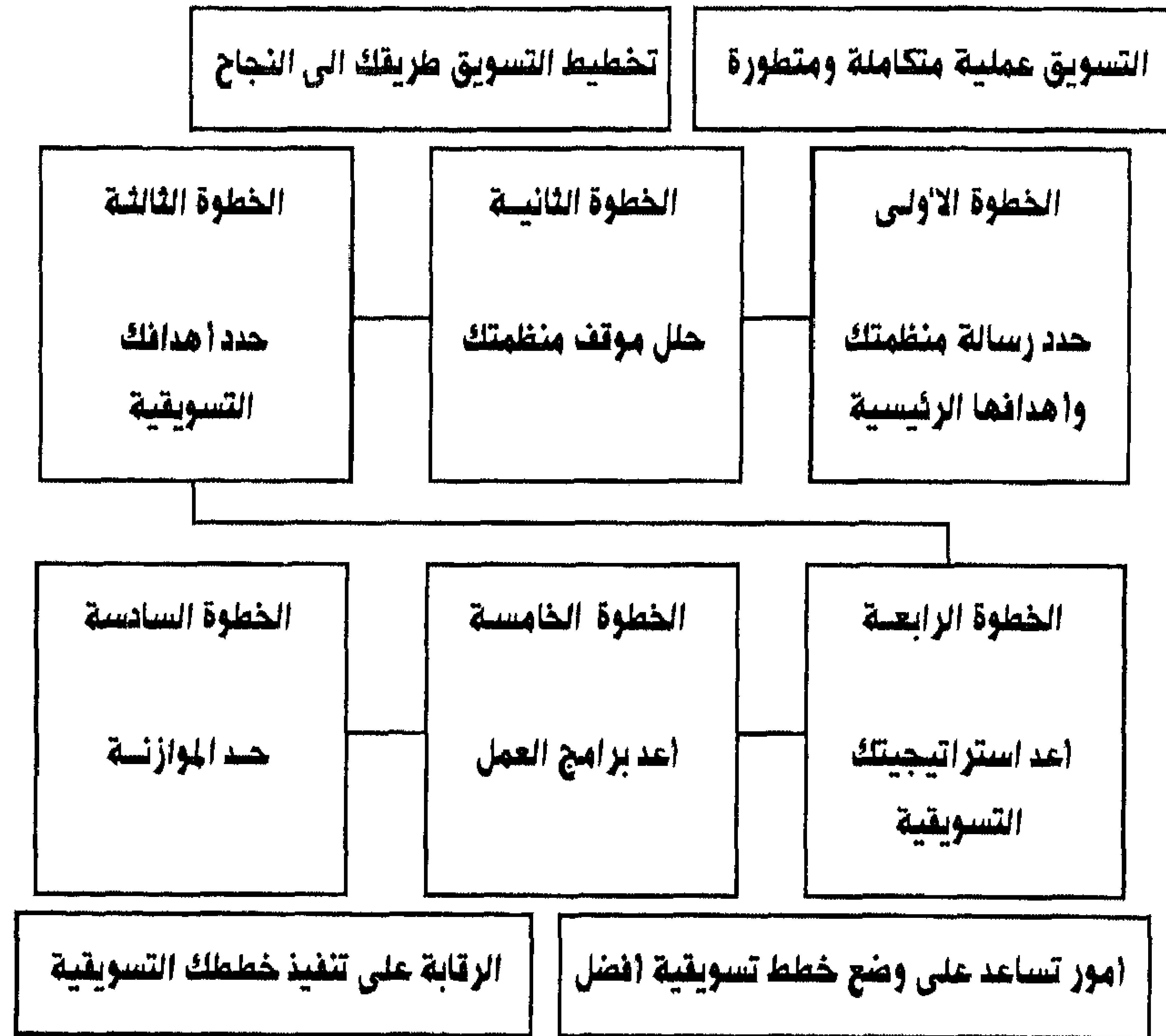
ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق A.M.A التسويق فى عام ١٩٨٥ على النحو التالى :

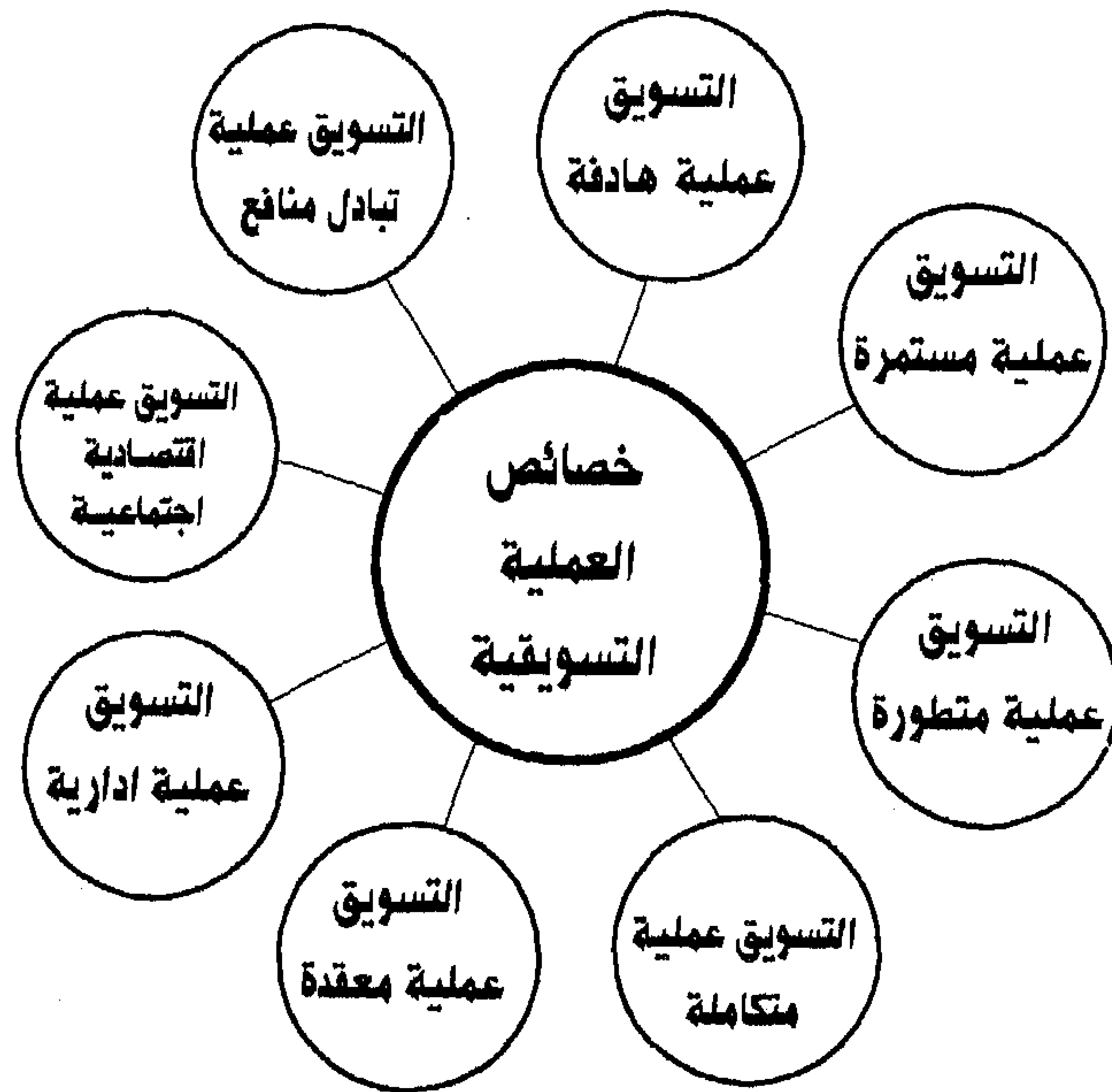
التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذى يحقق الاشباع لكل من الأفراد والمنظمات .

(٣٠٥) العلاج أشر من المرض [دريدن] .

١٨

نظام تخطيط التسويق





نقلا بتصرف عن
الدليل العلمى للتسويق ـ مكتبة رجال الأعمال
العدد الأول الصادر عن
لشركة العربية للاعلام العلمى (شعاع)
ص . ص : ١٥ - ٢٠

(٣٠٦) لو لم يكن الوجود أفضل من العدم لما كان الوجود .

١٩

أزمة العقل السياسى العربى

ليس لدينا شك أن العقل السياسى العربى يمر بأزمة عميقة ، وهذه الأزمة لها مظاهر متعددة ، من بينها غلبة السلفية السياسية - إن صح التعبير - على مجمع أطروحات التيارات السياسية الفاعلة فى المحيط العربى ... وإذا أضفنا الى هذه المظاهر العجز الواضح عن التعامل الايجابى الفعال - من وجهة النظر الفكرية - مع المتغيرات العالمية والبلبلة الكبرى التى أعقبت الاتفاق الفلسطينى - الاسرائيلى لأدركنا أننا أمام ظاهرة تستحق التحليل ونريد أن نركز فى هذا المقال على المظهر الأول من مظاهر الأزمة ، ونعنى غلبة السلفية السياسية ، وابتداء لابد لنا أن نتبنى تعريفا واضحا لما نعنيه بالسلفية السياسية فى تقديرنا أن لها معنيين : الأول يشير الى التشبث بالنصوص الأيديولوجية والتفسير الحرفى لها ، والثانى ويشير الى التمسك بممارسات سياسية قديمة . وعدم القناعة بأن تغير الظروف جدير باحداث التغيير فى اتجاهات وأساليب الممارسات .

أنواع من السلفية السياسية :

إذا كان مصطلح السلفية قد أستخدم من قبل لعنت تيار دينى معين يهدف فى اطار الاسلام للعودة الى الأصول والتمسك بعادات السلف وطرائقهم فى التفكير ، وأساليبهم فى حل المشكلات ، إلا أنه اليوم يمكن أن ينطبق على تيارات سياسية أخرى ليست لها بالضرورة جذور دينية ، وعلى ذلك تتعدد التيارات السياسية الموجودة فى الساحة .

وإذا بدأنا بالسلفية الاسلامية المعاصرة ، والتى تأخذ طابعا سياسيا . وتنادى فى ظل ما يعرف بالإسلام السياسى - الى تغيير طبيعة الدولة والمجتمع فيمكن القول بأنها تثير - أول ما تثير - المشكلة الصعبة والحساسة المتعلقة بقدسية النص الدينى ، وذلك أن هذه القدسية المتفق عليها بين الجميع تقريبا ، تضع حدودا أو حواجز أمام القراءة الحرة للنص بعبارة أخرى تجابه قارى النص الدينى مشكلات معرفية ومنهجية شتى ، بالإضافة الى حساسية الاقتراب من المقدسات ، وقد أدى ذلك فى التطبيق الى آليات متعددة استخدمت لقراءة النص فهناك أولا آلية التشبث بالنص وعدم الخروج عن دائرته إلا فى أضيق الحدود ، وتمثل هذه الآلية منهج الاتجاه المحافظ فى التفسير . وهناك آلية أخرى هى استخدام المنهج العقلى فى قراءة النص الدينى ومحاولة استخراج المنطق الكامن وراءه ، ليس على أساس ايمانى - وأنما على أساس العثور على حكمته التى لابد لها أن تتفق مع العقل وهناك آليات أخرى أكثر جسارة ، وهى التى تحاول القراءة الحره للنص متحررة من المحاذير الدينية التقليدية ، محاولة استخدام المناهج الحديثة فى التأويل ، وتحليل الخطاب ، وهنا يمكن أن يصطدم من يخوض هذه المغامرة ، بمقاومة

(٣٠٧) ما أكثر الذين يتكلمون عن العقيدة - يجادلون عنها - يقاتلون عنها - وقد يموتون فى سبيلها دون أن يعيشوها

{ كولتون }

٢٠

عنيفة من أنصار الفكر التقليدى المحافظ ، قد تصل الى درجة اتهامه بالزيغ عن العقيدة . وعدم الايمان .

وعلى الطرف الآخر نجابه بالسلفية الماركسية التى لا يزال أنصارها ينقبون عن جملة هنا قالها كارل ماركس فى أحد كتبه ، لكى يبرروا موقفا سياسيا معاصرا يتبنونه ، وقد تصل السلفية الى حد تحليل المضمون الدقيق لسطور الرسائل التى أرسلها انجلز الى كارل ماركس منذ عشرات السنين لصياغة تفسير محدد . أو التنبؤ بمصير اقتصادى أو سياسى ما ، وبالرغم من أن بعض المفكرين الماركسيين الكبار وعلى رأسهم الفيلسوف الفرنسى لويس التوسير ، خاضوا مغامرة تجديد الماركسية ، حيث أراد ألتوسير أن يعيد شرح النصوص القديمة ذاتها ، والوقوف عند وقائعها ، بحثا عن الجوهر الخاص للنظرية ، غير أنه فى محاولة جزئية للنقد الذاتى ، كتب مقررا لقد فشلت المحاولة لأن السعى وراء جوهر خالص لأى نظرية وهم باطل ، لذلك خاب مسعاه ، الذى كان آخر محاولة .

وإذا ألقينا النظر الى التيار الليبرالى ، لألقينا أيضا فى ممارسته لسلفيته ـ يعتقد أن الليبرالية التى سادت فى أواخر القرن التاسع عشر بمقولاتها التقليدية عن حرية السوق السياسية يمكن أن تطبق فى الوقت الراهن بغير تغيرات أو اضافة ، وفات هذا التيار الليبرالى السلفى الذى فى مصر على وجه الخصوص ، أن الليبرالية الغربية المعاصرة قد تغيرت تغيرات جوهرية ، يكفى أن يشير فى هذا الصدد الى الثورة الفكرية التى أحدثها فيلسوف جامعة هارفارد جون رولز بعدها أصدر كتابه الشهير نظرية عن العدل " قرر فيه لأول مرة فى تاريخ الفكر الليبرالى - أن هناك مبدأين للعدل : الحرية السياسية والعدالة الاجتماعية ، وهكذا دخلت العدالة الاجتماعية التى هى احدى الأفكار المحورية فى الماركسية الى صلب النظرية الليبرالية الغربية ولسنا فى حاجة الى التفصيل فى الآثار الهامة والعميقة التى يمكن أن تترتب فى مجال الممارسة وصياغة السياسات العامة ، لو تبنت النخبة الحاكمة فى مجتمع ما هذه النظرية .

لو تأملنا أخيرا التيار القومى العربى ، الذى يمر بعد حرب الخليج بأزمة غير مسبوقة ، مضافا اليها آثار الاتفاق الفلسطينى ـ الاسرائيلى لأدركنا أن آفته الكبرى تتمثل فى سلفية مفرطة ، وفى تشبثه بالنصوص القديمة والصياغات المستهلكة . كل ذلك بالاضافة الى نزعته الرئيسية التى تمثلت فى القفز فوق الواقع العربى ، وعدم الالتفات الكافى الى رسوخ الخصوصيات الثقافية ، وتباين مراحل التطور الاجتماعى ، والشرعية التاريخية

(٣٠٨) إن الذين يؤمنون بقدرتهم يستطيعون أن يقهروا أى شئ .

لعديد من الأقطار والنظم العربية .

تجديد العق ل السياسى العربى :

هل معنى سيادة السلفية السياسية العربية أن الأفق مغلق أمام محاولات التجديد ؟ لا نعتقد لأن الكونية السائدة فى العالم اليوم ستجبر المفكرين والسياسيين فى مختلف بلاد العالم ، على الخروج من شرنقة السلفية ، أيا كانت توجيهاتها الأيدلوجية . لقد مضى زمن الانعزال السياسى ، وفات أوان الانغلاق الثقافى ، لا بديل من من السياحة فى المحيط العالمي الجديد ، بكل ما يستدعيه ذلك من مراجعة نقدية صارمة لآليات التفكير التى يتبناها العقل السياسى العربى فى الوقت الراهن . أن المهمة الملقاة على عاتق المثقفين العرب فى الآونة الراهنة مهمة ثقيلة ، فعلى عاتقهم يقع عبء التجديد الفكرى ، والذى لابد له أن ينهض مهمة مراجعة الطروحات القديمة وأساليب التفكير التقليدية غير أن هذه المهمة تحتاج الى مبادئ مواجهة ، وألا تحول الموقف من الجمود الفكرى الى الفوضى الثقافية .

تحديد الفكر السياسى العربى مهمة عاجلة ، غير أن هذه المهمة لها شروط لابد من استيفائها أولا فى ضوء استراتيجية ثقافية معلنة ، تصاغ من خلال الحوار الحى الخلاق بين ممثلى كافة التيارات السياسية الفاعلة على الساحة العربية .

١ ـ ولعل أول هذه الشروط هو توافر حرية الاجتهاد فى ضوء شروعية التعددية الفكرية التى لابد أن يقبل بها الجميع .

٢ ـ وقد يكون من بين هذه الشروط أن تتولد قناعه مبدئية بأن عهد الانساق الفكرية المغلقة التى تنهض على عدد جامد من المسلمات وتسلم ـ بطريقة حتمية ـ الى عدد من النتائج قد انتهى .

٣ ـ بالإضافة الى تبدد الوهم الذى كانت تدعيه بعض الأيديولوجيات ، هو أنها تمتلك الحقيقة المطلقة غير أن كل هذه الشروط المبدئية لن تغنى عن ممارسة التيارات السياسية العربية للنقد الذاتى على نطاق واسع بالرغم من أن النقد الذاتى ليس عادة عربية ، سواء على مستوى النظم أو الثقافة أو المجتمع أو حتى الأفراد ، إلا أنه بدأت بعض بوادر النقد الذاتى فى السنين الأخيرة مما يبشر بأمل الانطلاق فى هذه العملية كاحدى الآليات الأساسية لتجديد العقل السياسى العربى ويبقى أمامنا بعد النقد الذاتى ، مهمة خطيرة هى الدراسة النقدية لفكر العالم يموج حولنا بالصراع الفكرى والسياسى ، فى المعركة الكبرى المتعلقة بتأسيس عالم يسوده السلام والتعاون ، وتتعدد مراكز البحث العالمية النشيطة فى هذا المجال ، وتظهر عواصم

(٣٠٩) إن الشر لا يكافح بالشر { تولستوى } .

٢٢

فكرية جديدة تؤسس للفكر الجديد ، ومن أبرزها طوكيو التى تقود . من خلال شبكة معقدة من المراكز والمعاهد . الفكر الاستراتيجى العالمى ، مهمتنا هى المتابعة الدقيقة والنقدية لهذا الفكر من تجلياته المختلفة ويبقى فى النهاية أن نقرر أن كل هذه الخطوات السابقة هى تمهيد أساسى للابداع العربى فى ضوء ذاتيتنا الثقافية وخصوصيتنا السياسية ونحن نعلم سلفا أن موضوع الذاتية الثقافية يثير جدلا لا حدود له ، كما أن موضوع الخصوصية السياسية للمجتمع العربى تدور حوله مناقشات شتى . ولنكن لنتفق الآن على الأهداف الكبرى لعملية تجديد العقل السياسى العربى ، وبعد ذلك نفرغ للحوار حول المسائل والمشكلات الخلافية ويبقى السؤال :

من يبدأ وكيف نبدأ ؟!

نقلا بتصرف عن

السيد ياسين

الأهرام ١٨/١٠/١٩٩٣



(٣١٠) الذئب ما كان ليكون ذئبا لو لم تكن الخراف خرافا .

٢٣

الجمـــاد العاقـــل



فى قلب طوكيو فى حى " الجينزا " الشهير حى رجال المال والأعمال والمقار الرئيسية الكبرى الشركات اليابانية العالمية ، ينهض بناء ضخم على شكل صاروخ ينقسم نصفين .. هو مقر أكبر شركة يابانية لصناعة الاكترونيات " إن . إى .سى " يمثل أحدث ما تفتق عنه العقل البشري لإقامة أبنية ذكية أو أبنية مفكرة عاقلة تنافس الانسان فى قدرته على التفكير والتصرف .

تدخل المبنى الذى يضم نحو ٦٠٠٠ موظف فتسمع صوت موسيقى تعزف على البيانو تتدفق بهدوء مدروس الى كل ركن من أركان المبنى ويخيل اليك فى البداية أنه نظام اليكترونى جديد للتسجيل ، ولكنك تكتشف أن ثمة " بيانو " فى ركن من أركان المبنى تم ضبطه اليكترونيا ليعزف عزفا ذاتيا مجموعة من مقطوعات موسيقية كلاسيكية شهيرة ... تتحرك أصابع البيانو أمام عينيك وكأنك أمام عازف خفى لا تراه .

ولن تتوقف طويلا لتفكر هل وصل الجنون الى درجة الاعتقاد بأن العالم بحاجة الى بيانو يعمل بالكمبيوتر ؟ كما ستكتشف أن ستائر المبنى كله قد صممت بحيث تغلق أو تفتح أتوماتيكيا بحسب ظهور الشمس أو غيابها ، وأن أجهزة التكييف داخل المبنى تتحكم ذاتيا فى درجة الحرارة بحسب حالة الطقس ... وأن التليفونات ومكاتب الموظفين ترتبط بشبكة واحدة تخضع لسيطرة الكمبيوتر ، وكذلك أزرار الكهرباء وأجهزة التكييف ، وتستطيع أن تطلب على الشاشة التى أمامك أو فى أى ركن من أركان المبنى أصناف الطعام التى ستتناولها فى الكافيتريا أو المطعم فى الموعد الذى تحدده ... كما تستطيع أن تعرف طبيعة الجو خارج المبنى وحالة المرور فى الشوارع .

هذه الأبنية الذكية هى آخر صيحة فى فن العمارة فى عدد من عواصم العالم المتقدم ولكنها فى اليابان فاقت كل خيال .

طبعا ، هذه مجرد إرهاصات أو نذر للقرن الحادى والعشرين ، وهو قرن لا يعرف أحد هل سيكون الانسان فيه هو سيد التكنولوجيا أم خادمها ... وهى أسئلة يثيرها الذين يصنعون هذه التكنولوجيا أو يعيشون فى ظلالها أو تحت تهديدها . أما نحن فما علينا إلا أن نتفرج . ونندهش ... حتى يقضى الله أمرا كان مفعولا .

نقلا بتصرف عن :
سلامة أحمد سلامة
الأهرام ١٨/١٠/١٩٩٣

(٣١١) من شاور ذوى العقول ... استضاء بأنوار العقول { أبو الدرداء } .

٢٤

نواة نظام اقليمي جديد

إذا اعتبرنا الصراع العربى - الاسرائيلى حجرا من أحجار أساس النظام الاقليمى العربى يمكن الآن اعتباره حجرا من أحجار أساس أى نظام اقليمى جديد قد ينشأ فى المنطقة فى المستقبل . لكن مع فارق كبير جدا ، ففى حالة النظام الاقليمى العربى كان جوهر الصراع العربى - الاسرائيلى من الناحية الفعلية والواقعية هو العلاقة بين الدول العربية ـ أعضاء النظام العربى ـ واسرائيل إذ مارس الطرفان صراعهما نيابة عن فلسطين وليس شركاء لها ، كان هذا الأمر واضحا منذ البداية خصوصا خلال الحرب العربية الاسرائيلية الأولى وخلال مفاوضات رودس ثم أصبح أكثر وضوحا عند الانقسام العربى حول مؤتمر أريحا واستمر على هذه الدرجة من الوضوح على طول الممارسات السياسية الرسمية العربية ، حتى بعد قرار القمة العربية اعتبار منظمة التحرير الفلسطينية ممثلا شرعيا وحيدا للشعب الفلسطينى .

والآن ـ أى خلال الأسابيع القليلة الأخيرة ـ تغير الوضع ـ فللمره الأولى تنتقل قضية فلسطين من موقعها كعربة من عربات قطار النظام الاقليمى العربى وتابع من توابع الصراع العربى - الاسرائيلى الى موقع القاطرة التى تجر النظام .

وانتقل الصراع العربى - الاسرائيلى من موقع القاطرة الى موقع جديد بين بقية عربات القطار ، وإذا اتفقنا على أن قضية فلسطين فى وضعها الجديد - بحكم التعريف وبحكم التزامات الطرفين كل تجاه آخر ـ هى قضية اسرائيل . فقد نتوصل ـ ولو من الناحية النظرية على الأقل ـ الى اجتهاد مؤداه أن المستقبل لابد أن يشهد دورا مناسبا لاسرائيل فى قيادة جهود صياغة وتشكيل نظام اقليمى جديد فى منطقة الشرق الأوسط .

تغير الوضع وتغيرت معه قواعد ومسلمات وممارسات كثيرة ، يتغير نهائيا المنطق الفلسطينى طويل العمر ـ القائل بأن عبء الحل تتحمله الدول العربية وبأن العرب سيأتون لنا بالحل ، ويتغير نهائيا الموقف الفلسطينى القائل بأن فلسطين "من النهر الى البحر" وبأن القدس عربية وبأن كل الفلسطينيين لفلسطين ، ويتغير المنطق العربى القديم القائل بأن الوجود الاسرائيلى يهدد أمن وسلامة الدول العربية ويتغير تدريجا المنطق "القومى" القائل بأن فلسطين قضية قومية وليست قطرية ويتغير تدريجا المنطق الصهيونى التوراتى القائل بأن كل فلسطين لاسرائيل وكل اليهود لفلسطين .

(٣١٢) التمنى أمر طبيعى بالنسبة للانسان لا يقل فى ضرورته عن التنفس للحياه الطبيعية [هيلين جاردنر]

٢٥

استطاعت هذه القاطرة الجديدة - وهى لم تبدأ تحركها بعد - أن تحقق مالم يحققه الصراع .

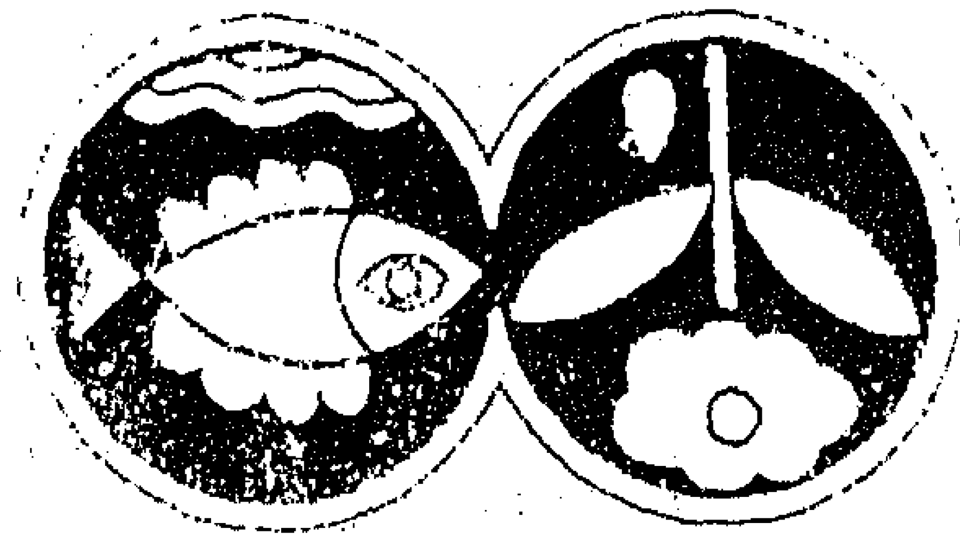
وستبدأ القاطره من الآن فصاعدا جر ما تبقى من عربات فى قطار النظام الاقليمى العربى . فالنظام العربى يمر فى أزمة مستحكمة منذ وقت غير قصير بعض عرباته خرجت من الخط وتاهت ، وبعض آخر مصطف فى انتطاره قاطره جديدة تأتيه فى شكل حدث هائل أو تطور خطير لتقوده وأتت القاطره فى شكل منطقة اعتماد متبادل نواتها قطاع غزه وأريحا .

الواضح فى هذه اللحظة أننا ندخل مرحلة ممارسة علاقات اقليمية تختلف عن سابقاتها من المراحل والممارسات والعلاقات أول ما يخطر للذهن فى هذا الشأن هو السؤال عن صلاحيات وحدود منظمة التحرير الفلسطينية . أو أى قيادة سياسية فلسطينية تمارس الحكم الذاتى على شبر أو أكثر من الأرض الفلسطينية - فى ساحة العمل السياسى العربى خصوصا والدولى عموما .

الحل هو أن تجد المنظمة أسلوبا يفصل بين دورها فى الحكم الذاتى ومسئولياتها تجاه الشعب الفلسيطنى فى الداخل والخارج ومصلحة العرب الدولية .

ثم أن هذه النواة - منطقة الاعتماد المتبادل الفلسطينى الاسرائيلى - ستكبر وتنضج . ستكبر أولا على الأرض مجاوره تحت ضرورات وانشاءات مشروعات البنية التحتية وتوزيع المياه والطاقة واستيعاب العمالة ومن المتصور - بل أنه معلن بين البدائل المطروحة للمستقبل - أن تنشأ فى هذه المنطقة الحساسة كونفدرالية ثلاثية تتطور الى رباعية أو خماسية الأطراف وقد تنشأ أكثر من كونفدرالية ، سيعنى هذا التصور إذا تحقق جزئيا أو كاملا ، تحولا جزريا فى توازنات القوى فى المنظمة وسيكون معناه أيضا حاجة ماسه فى كل دولة عربية الى اعادة النظر فى تعريف وفى مضمون مفاهيم المصلحة الوطنية والأمن الوطنى والدور الاقليمى الدولى ومصادر التهديد ومجالات النفوذ الخارجى ومفاهيم أخرى من نوع المصلحة القومية ووحدة المصير وحق تقريره وحرية الارادة والتكامل الاقتصادى العربى والأمن القومى .

نقلا بتصرف عن :
جميل مطر - جريدة الحياة



(٣١٣) قد يفشل المرء كثيرا فى عمله ولكن لا تعتبره خائبا إلا إذا بدأ يلقى اللوم على غيره { برناردشو }

٢٦

حديث في القمة

حين نلتقي معهم فوق القمة نستنشق

عبير الخبرة ورحيق الحرية

أجرت جريدة الحياة حوارا خاصا مع جلالة الملك حسين نتناول أهم مقتطفاته :



العلاقات الأردنية العربية :

الحياة ـ أين وصلت جهودكم لترميم علاقاتكم مع الدول العربية الخليجية ، خصوصا المملكة العربية السعودية فى ضوء محاولاتكم شرح موقفكم خلال أزمة الخليج وحربها ؟

الملك ـ بالنسبة للأشقاء فى المملكة العربية السعودية والأخوة فى الخليج ، مانتمناه أن تعود هذه العلاقات الى ما يجب أن تكون عليه وما كانت عليه فى يوم من الأيام ، وربما يجب أن تعود أقوى مما كانت عمان توصف بعاصمة الوفاق والاتفاق وهذا شرف لى وللأردنيين ولعمان. نحن ماكنا في يوم من الآيام مع الفرقة ، وما كنا إلا لأمتنا ، ومع التعاون على أمثل الأسس ، من الثقة المتبادلة والحرص على مصلحة أجيال من بعدنا .

وفى ظرف معين لم ننجح فى مساعينا التى استهدفت خدمة الجميع وصون حقوق الجميع والدفاع عنهم ، ومعالجة كارثة حلت بأمتنا ضمن اطار عربى ، ومازلنا نأمل بألا يؤخذ هذا علينا ، وإنما أن يكون لصالحنا ، وعلى أى حال نحن حريصون على عودة العلاقات الى ما يجب أن تكون عليه وأنا فى حياتى لم أشخص القضايا ولم أتعامل معها على صعيد شخصى . تحملت الكثير فى حياتى السياسية فى هذا البلد ، وكانت نظرتي دائما لأى خلاف ينشأ ، إذا وقع أنه خلاف فى الاجتهاد لا أكثر ولا أقل .لاحظت أو سمعت أو اتضح لى أن البعض متأثر ويعتقد أننى أسأت له اساءة شخصية، فإذا كان هذا هو شعور

(٣١٤) وإن جنحوا للسلم فاجنح لها [قرآن كريم]

البعض متأثر ويعتقد أنني أسأت له اساءة شخصية ، فإذا كان هذا هو شعور البعض تجاهي ، وقلت هذا في لقاء صحافي قبل أيام ، فأنا شخصيا أعتذر ، لأنني لم أقصد في يوم من الأيام أن أسيء الى أحد إنما أردت خدمة الجميع ... ما دمت طرحت موضوع المملكة العربية السعودة خاصة ، أرجو أن أغتنم هذه الفرصة لأعود وأكرر ماقلته ، أني إذا فهم أخي خادم الحرمين أنني أسأت له اساءة شخصية فإنها لم تكن معتمدةولم تكن مقصودة فقد كان حرصي على المملكة العربية السعودية وحرصي على الكويت وحرصي على العراق وعلى كل الأطراف العربية هو ماشعرت أنه واجب تجاه ما واجهنا من أحداث ، وقفنا وحاولنا أن نحول دون تفاقمها ووصولها الى ماوصلت اليه ، من خلال علاج عربي ، عربي مؤسس على الحرص على أداء الواجب تجاه الجميع .

الحياة ـ ماذا بالنسبة الى العلاقات مع سلطنة عمان ، والتي يبدو أنها أفضل منها مع دول أخرى .

الملك ـ هذه العلاقات علاقات متينة وقوية ولم تتأثر في يوم من الأيام بكل الأحداث والتطورات ، أسسناها معا على الثقة واحترام الرأي الآخر ، وعلى الحوار بما فيه المصلحة على الصعيد الثنائي وعلى الصعيد العربي. ونعتقد أن جلالة السلطان (قابوس) حاول ويحاول من جهته بكل صدق وأمانة التصدي لما يشعر أنه واجب نقدره لتصفية الأجواء العربية مما شابها وأثر عليها .

القضية الفلسطينية :

الحياة ـ متى سمعتم للمرة الأولى بالمفاوضات السرية بين منظمة التحرير واسرائيل ؟ وما هي في رأيكم مواطن القوة والضعف في الاتفاق ؟

الملك ـ سمعت بالاتصالات الفسلطينية ـ الاسرائيلية للمرة الأولى قبيل سفري الى الولايات المتحدة ... قبل حوالي أربعة أشهر فكان الحديث أنه ، لأول مرة هناك اتصال مباشر مع الحكومة الاسرائيلية وصانعي القرار هناك ... والمرة الأخيرة كانت قبل الاعلان عن الاتفاق خلال زيارة الرئيس ياسر عرفات الخاطفة الى عمان قبيل سفري الى بريطانيا وأبلغنا أن هناك اتصالا بصانعي القرار (في اسرائيل) .

الحياة ـ ماذا كان رأيكم ؟

الملك ـ رأيي باستمرار كان الرأي الذي التزمته ، هو المؤسس على الموقف الذي التزمنا به منذ البداية التي كانت في قمة الرباط في ١٩٧٤ عندما طالبت منظمة التحرير الفلسطينية . ثم الأخوة العرب جمعيا بأن يكون الوضع كالتالي : منظمة التحرير الممثل الشرعي والوحيد للشعب العربي الفلسطيني وكانت هناك المطالبة باستقلالية القرار الفلسطيني ، ونحن التزمنا هذه السياسة في ذلك الوقت ، ولم نحد عنها ، وأيضا كنا نبشر باستمرار في اتصالاتنا بالقريب والبعيد في هذا العالم بأن القضية الفلسطينية لا يمكن أن يتحدث عنها أو فيها إلا الجانب الفلسطيني ، الذي

(٣١٥) المرء ابن البيئة التي يعيش فيها [موتسان] .

٢٨

هو منظمة التحرير الفلسطينية ، ولا يمكن أن يكون هناك أي حل للقضية الفسلطينية ما لم يتمكن الجانب الفلسطيني من أن يمارس حقه الكامل فى ابداء رأيه وفى المساهمة فى صنع الوضع المطلوب فى اطار سلام عادل وشامل .

الحياة - من خلال قراءتك للاتفاق الفلسطيني - الاسرائيلى هل تتصور أنه سؤدى الى سلام عادل وشامل ؟

الملك - ان قصتنا هى قصة فرص كثيرة ضائعة ، منذ البداية ، لكن هذه الظروف الصعبة والقاسية للغاية ، التى يعيشها العالم العربى ، وأهلنا وأخواننا الفلسطينيون خاصة ، فى الأراضى المحتلة وفى كل مكان ، وفى اعتقادى بعد التحليل والدراسة أن القرار كان قرارا شجاعا من جانب القيادة الفلسطينية بتحمل مسئولياتها وبدء العمل فى سبيل الوصول الى حل عادل ومقبول : وتجاه هذا الواقع فوجئنا بتفاصيله ، لأننى لا أعتقد إلا أننا فى بداية الطريق ، ما كان أمامنا إلا أن ندعم ونبارك من جهة ، وأن نهيب بالأخوة الفلسطينيين جمعيا ألا يسمحوا لأية جهة أو لأية مشاعر قد تنتاب البعض منهم بأن تفرقهم عن بعضهم بعضا فى هذه اللحظة الحرجة أعتقد أن البداية جيدة ، وأتمنى إن شاء الله ، التوفيق لهذه المساعى .

الحياة - تحفظتم عن الاتفاق ثم أيدتموه ، والرئيس حافظ الأسد لايزال متحفظا ويوحى بأن يشعر وكأن الرئيس الفلسطينى طعنه فى الظهر ... كيف تقومون إنفراد منظمة التحرير بالتفاوض سرا مع اسرائيل؟

الملك - فى اعتقادى أن الموقف الأردنى والسوري واللبنانى ، بالتالى ، هو مؤيد وداعم للقرار الفلسطينى المستقل وللمنظمة التى هى الممثل الشرعى والوحيد وفق ارادة هذه الدول ، أو تجاوبا منها مع المطلب الفلسطينى منذ القمة فى ١٩٧٤ ، توقفنا فى البداية ، لأننا كنا أمنا المظلة لايصال الأخوة الفلسطينيين الى الوضع التفاوضى علما أننا لم نتدخل فى شئونهم وفوجئنا بما أثبت لنا أن المظلة لم يعد لها مبرر أو لزوم ، فأخذتنا فترة قصيرة من الوقت الى أن زودنا بالمعلومات عما أتفق عليه ، ثم أتخذنا قرارنا أولا بأن نطوى المظلة ونضعها فى أحدى خزائن التاريخ على أنها مكنت الجانب الفلسطينى من ممارسة حقه فى شكل مباشر في الحديث عن القضية الفلسطينية ، ومن جهة ثانية ، ننسجم مع أنفسنا فنؤيد وندعم الجانب الفلسطينى وممثله الشرعى والوحيد فى ما يسعى اليه من خدمة الشعب الفلسطينى ومعالجة القضية التى هى جوهر النزاع العربى - الاسرائيلى .

الحياة - أكدت الحكومة الأردنية صراحة أنها تعمدت تأخير التوصل الي تقدم فى المسار الأردنى - الاسرائيلى الى حين حصول تقدم فى المسار الفلسطينى - هل يمكن أن نتوقع الآن بعد الاختراق الفلسطينى - الاسرائيلى الأخير حدوث تقدم سريع فى المفاوضات الأردنية - الاسرائيلية

الملك - منذ وعقنا على الأجندة التى هى

(٣١٦) النفس الانسانية مرآة وتتراءى فيها مختلف الصور والألوان { جان جاك روسو } .

عبارة عن جدول أعمال للقضايا التى يجب أن يبحث فيها فى المرحلة الآتية ، ونحن فى الانتظار أن نبدأ ، إنما فى ذهنى ، من حيث النتيجة ، أن تتكامل جميع الحلقات بحيث يكون عندنا سلام شامل ، وهذا ما كنا ننادى به دائما ، وكنا دائما نتجه نحو نبذ أية محاولة للانفراد بما يتعلق بالحل ... والبعد الفلسطينى بعد آخر ، وكان موقفنا واضحا لابد ألا يجرى أى تقدم حتى فى بحث جدول الأعمال ، ما لم يكن هناك تقدم على المسار الفلسطينى - الاسرائيلى ... عندما وقع ، وأيضا التزاما بموقفنا قمنا بواجبنا تجاه أنفسنا وتجاه قضيتنا والقضية الأولى ، القضيه الفلسطينية، ونحن أقرب الناس الى فلسطين ، فكان لابد نتخذ الخطوة تأييدا أيضا ، ودعما للموقف الفلسطينى ، فكان التوقيع على جدول الأعمال وسنبدأ الآن فى بحث القضايا الصعبة والقاسية .

الحياة - كنتم أكدتم أن الخيار سيكون مفتوحا للفلسطينيين فى الأردن ليقرروا ما إذا كانوا سيبقون كمواطنين أردنيين ، أو أن يصبحوا مواطنين فلسطينين فى الأراضي المحتلة بعد الانسحاب الاسرائيلى ما هو تصوركم لفكرة ازدواجية الجنسية ؟

الملك - هذه القضايا طرحناها ، والحقيقة صعب أن يعبر الانسان عما فى باله ... فى ما يتعلق بهذه القضية وأية قضايا أخرى فى عالمنا العربي ، أجد أن من الصعب على أن أفهم أن انسانا يترك هذه الجزء من العالم ويذهب الى أى مكان آخر يستطيع أن يحصل على جنسية جديدة ، والمفروض فى ما يتعلق بالبعد الفلسطينى إلا يؤثر هذا على حقوقه فى العودة أو التعويض فى نظرى ، وفى الوقت ذاته إذا ذهب الى أى جزء فى الوطن العربى وأمضى فيه سنين طويلة وخدم وأعطى وقدم ، لا تكون له مثل هذه الحقوق .

وهنا ، فكرة الجنسية المزدوجة واردة فى بعض الحالات بالنسبة الى الناس فى هذا الجزء من العالم العربى ككل ، قد تكون طريقة لاعطاء الناس شيئا من الاستقرار النفسي وشيئا يستحقونه ... إن كنا نتحدث عن وحدة عربية وأمة عربية واحدة يفترض أن تكون حقوق الجميع فيها مصانة ومحترمه ... ورأيت فى المرحلة التى انقضت أمثلة كثيرة تبين أن هناك شيئا .

نرجو أن يتمكن الجميع من معالجته فى المستقبل ، سواء كانت القضية موضوع السلام أو غيرها .

اعداد : محمد فكرى حفنى
نقلا بتصرف عن جريدة الحياة
١٩٩٣/٩/٢٥

(٣١٩) رؤية الوجه الجميل تبعث فى النفس الرجاء [لامارتين]

٣٠

مكتبة القرار

اسم الكتاب : ملخص رسالة دكتوراه الفلسفة فى العلوم السياسية تحت عنوان تأثير المديونية الخارجية على القرار السياسى : دراسة تطبيقية على بعض الأقطار العربية.

اعداد : عبد المنعم عبد الحميد عماره - رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة

كلية تجارة الاسماعيلية (قسم القانون والسياسة) جامعة قناة السويس .

تم تقسيم هذه الدراسة الي أربعة أبواب ، يضم كل باب فصلين ، يضم كل فصل مبحثين بالاضفة الى المقدمة والخاتمة ، وفيما يلي عرض لأقسام الدراسة وما تضمنه من نتائج بشكل مختصر .

ففى المقدمة : تناول الباحث أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ، ومجالات الدراسة من حيث حدودها الموضوعية والزمنية والمكتبية ثم فروض الدراسة ومشكلة الدراسة وأهدافها ، والاطار المنهاجى ثم عرض لأقسام الدراسة .

الباب الأول : بعنوان أزمة المديونية الخارجية فى العالم الثالث وشمل فصلين : وعموما فإن هذا الباب وهو يتناول تشخيص الديون الخارجية تعامل معها باعتبارها أزمة ممتدة وليست أزمة مؤقتة أو قصيرة المدى ، حيث تم تشخيص الأزمة هنا استنادا الى عاملين هما :

الأول : أنها حدثت بسبب أزمة الكساد التي مر بها العالم فى السبعينات والثانى أنها أزمة افراط في الطلب بالنسبة للدول الدائنة ويقود هذا التشخيص الى أن حل هذه الأزمة يكون بالانتعاش الاقتصادى فى البلدان الرأسمالية والذى بدوره سوف ينعش اقتصاد الدول المدينة من خلال زيادة صادراتها وبالتالى زيادة حجم ما تحصل عليه من عملات أجنبية وغير ذلك .

وفى ضوء هذا التشخيص فقد أمكن تحديد أسباب هذه الأزمة .

وتصنيفها الى :

عوامل داخلية : وتتركز فى تدنى مستوى الكفاءة فى ادارة الموارد الاقتصادية .

عوامل خارجية : ترتبط بظروف الأسواق العالمية سواء أكانت سلعا أو أسواقا لرأس المال الدولى وفى مواجهة هذه الأزمة يصبح الحل الرئيسى والمتاح هو اعادة جدولة الديون الخارجية على ضوء قواعد نادى باريس أو نادى لندن ، هذا لا يتم إلا بتعهد مكتوب فى شكل خطاب نوايا تلتزم بموجبه الدول المدينة أمام صندوق النقد الدولى بتنفيذ مجموعة من السياسات الاقتصادية المحددة والمعروفة ببرنامج التثبيت والتكييف الاقتصادى فى أجل معلوم .

وفى الباب الثانى بعنوان : النموذج المصرى لادارة أزمة المديونية الخارجية فقد تناول فى هذا الباب ادارة أزمة المديونية الخارجية بالتطبيق على مصر كنموذج ، وذلك لأسباب منها ارتفاع حجم ديون مصر الخارجية مما جعلها الخامس من بين (١٥٥) دولة مدينة فى العالم ، وأنها بالتالى لها تأثير على الشئون

(٣١٨) كن صديقا ولا تطمع فى أن يكون لك صديق [فكرى أباظة]

الداخلية وعلى درجة حرية حركة مصر وممارستها لدورها الاقليمى والدولى ، بل وصل الأمر الى درجة أن الحجم المتبقى من العملات الأجنبية لم يعد يكفى للواردات التى تحتاجها مصر كنتيجة أعباء خدمة الديون والأكثر من ذلك فقدان القروض الجديدة لأهميتها نظرا لاستهلاك معظمها فى السداد وغير ذلك . وفوق هذا وذاك فإن حجم الديون المصرية لم يكن معروفا ومنضبطا وتناقضت المعلومات فى هذا الشأن .

ومن واقع تحليل ادارة مصر لأزمة المديونية ، يمكن القول أن هذه الأزمة شكلت - ولازالت - قيودا على حركة مصر داخليا واقليميا ودوليا وهو ما جعل من ادارة مصر فى عهد الرئيس مبارك لهذه الأزمة نموذجا يستحق التوقف فى ضوء طبيعتها والظروف التى يتحرك فيها ، وأسلوبه فى التعامل معها وهذا هو ما يتبين فى الباب الثالث والرابع .

ففى الباب الثالث : وعنوانه دور القيادة السياسية فى عملية صنع القرار السياسى وادارة الأزمة قد خلص الباحث الى أن دول العالم الثالث من بينها مصر تتسم بوجود فعلى لدور واسع للقيادة السياسية أو النخبة الحاكمة . وبالتالى فإن التركيز فى ضوء الاتجاهات الجديدة لعملية صنع القرار الخاص فى دول العالم الثالث على دور المؤسسات تصبح مسألة غير موضوعية لضعف هذا الدور إن لم يكن تلاشيه فى أغلب الأحيان ، ومن ثم فإن تركيز الاتجاه الجديد على تحليل شخص رئيس الدولة أو النخبة المحدودة المحيطة به تصبح ذات فعالية فى التحليل . وقد اتضح سلامة وصحة هذا الاتجاه عند الرجوع الى الدراسات السابقة فى هذا الموضوع والمهتمة بصنع القرار فى مصر وعدد من الدول العربية وعدد من دول العالم الثالث أيضا ، وعند التطبيق على مصر من خلال سياق الدراسة وعلى النظام المصرى وشخص رئيس الدولة ودور الرئيس فى ادارة الأزمة اتضح صحة هذا الافتراض .

أما الباب الرابع بعنوان : ادارة الرئيس مبارك لأزمة المديونية الخارجية فى مصر وقد خلص هذا الباب الى أن الرئيس مبارك أدرك أهمية الأزمة بشكل تصاعدى على مدار فترتى حكمه ، وأن الادراك للأهمية ارتبط بمتغيرات داخلية واقليمية ودولية وأن شعوره بالتأثير لهذه المديونية على حرية حركة مصر زاد مع نهاية فترة حكمه مما كان سببا موضوعيا فى اعادة تحديد مسارات وآليات تعامله مع الأزمة فى الواقع العملى .

وبالاضافة الى أنه أدرك تلك العلاقة الوثيقة بين طبيعة أزمة المديونية الخارجية لمصر وبين مقتضيات الأمن القومى المصرى مما أسهم بالتالى فى تبصر كافة البدائل للوقوف على البديل الملائم وبما لا يشكل خطورة على الأمن القومى للبلاد أولا وأخيرا خاصة ما يتعلق منه باستقلال الوطن وحرية حركته على كافة المستويات .

(٣١٩) غدًا أو بعد غد يمارس الناس سيئاتك التى كانوا ينهونك عنها [بارناردشو] .

ولذلك فإن الرئيس مبارك قد استطاع أن يدير الأزمة داخلية بالاعداد والتهيئة الداخلية ، وخارجيا بتوظيف قدراته الاتصالية وقنواته الدبلوماسية والأحداث الاقليمية والدولية بما أدى فى النهاية للتوصل الى حل للأزمة ، يعد من أفضل الحلول المطروحة دوليا ، وذلك فى سياق المعادلة بين الاستقرار السياسى الداخلى وبين التكيف مع برامج الاصلاح الاقتصادى طبقا للمحادثات والحوار الدائر مع الهيئات الدولية .

مناقشة نقدية لفروض الدراسة :

أثبتت الدراسة أن تزايد المديونية الخارجية وتشعبها أثرت على درجة استقلالية القرارات السياسية للدول المدينة فى مواجهة الدول الدائنة .

واتضحت صحة هذا الفرض الرئيسى على مستوى دول العالم الثالث المدينة عموما ، وعلى مصر كحالة للدراسة خاصة ، وهذا بدوره أدى الى صحة الافتراضات الفرعية للدراسة .

كما ثبت أن الديون الخارجية أحد أزمات العالم الثالث الشاملة سواء السياسية أم الاقتصادية أم الاجتماعية وأن الديون أحد وسائل أزمة التنمية فى بلدان العالم الثالث وأنه بادارتها بمنطق معين وآليات معينة يعكس مدى استيعابها من قبل نظم العالم الثالث بمنطق الرؤية الاستراتيجية هذا يميز بين الأنظمة فى اختياراتها لبدائلها ، أى أن الادارة غير الاقتصادية للأزمة هى الفاصل فى درجة استيعاب أنظمة العالم الثالث لطبيعة الأزمة .

كما ثبت أيضا أن هذه الأزمة تكشف عن قدرة الأنظمة على المواءمة بين الضغوط الخارجية والاحتياجات الداخلية بما يحفظ النظام السياسى وعدم تعريضه للسقوط وعدم الاستقرار وهنا فقد أوضحت الدراسة قدرة مصر وقياداتها السياسية على تحقيق امكانيات المؤاءمة من حيث عدم الخضوع الكامل لمتطلبات الهيئات الدولية وشروطها ، وفى نفس الوقت حماية النظام والاستقرار الداخلى وتحقيق الحدود المعقولة لغالبية من الشعب المصرى فى حياة حره كريمة .

وقد وضح فى هذه الدراسة كيف أسهمت خصائص شخصية مبارك وقدراته وامكاناته فى توظيف كل ما هو متاح من اتصالات وشخصيات وعلاقات وأحداث فى التعامل مع الأزمة ، وهو ما يثبت فى النهاية ذلك الدور المحورى لشخص رئيس الدولة بمقوماته الذاتية والموضوعية فى إدارة أزمات بلاده واختيار البديل الملائم الذى يحقق المواءمة بين الضغوط الخارجية والاحتياجات الداخلية .

(٣٢٠) الذين يقاومون العقل بالترهات - إنما يضربون الهواء والنقى الطليق بسيف صدئ [ميخائيل نعمة]

المجلد الأول - العدد الحادى عشر - نوفمبر ١٩٩٣

اقرأ فى هذا العدد **********

* لا تقل لا اعرف ... بل جرب
* لا تقل لا استطيع ...بل حاول
* لا تقل لا اعلم ... بل تعلم

محددات القرار السليم

عزيزى المدير توجد مجموعة من المحددات الهامة التى يجب وضعها فى الاعتبار عند اتخاذ القرار وهى :

١- الأسس او المعايير اللازمة لاتخاذ القرار.

٢- المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.

٣- تحديد من يقوم باتخاذ القرار.

٤- عدد القرارات التى تم اتخاذها على المستويات التنظيمية المختلفة.

٥- معدل الاستجابة المطلوبة للقرارات.

٦- الوقت الفعلى الذى تستغرقة عملية اتخاذ القرار.

٧- مدى التأخير فى تدفق المعلومات نتيجة التأخير فى اتخاذ القرار.

٨- التشويش او الأخطاء فى عملية اتخاذ القرار.

٩- علاقة الهيكل التنظيمى باتخاذ القرار.

١٠- أسس اتخاذ القرار باستخدام الأساليب الآليه.

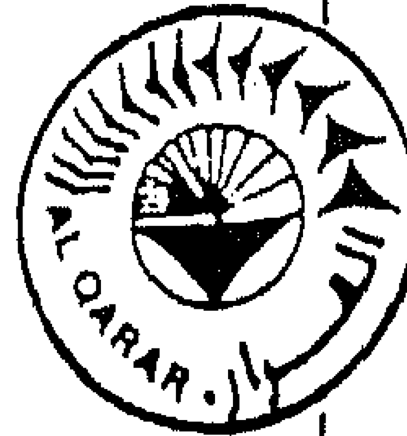
رئيس التحرير

موسوعة

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات



رئيس مجلس الادارة ورئيس التحرير

د. السيد عليوه

مدير التحرير : د. جمال مظلوم

سكرتير التحرير : أ. محمد فكرى

المشرف الفنى : م. أحمد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص.ب ٨١٣٧ - مساكن مدينة نصر - القاهرة ت: ٢٦٣٧٥٨٧ فاكس: ٢٦٣٩٦٥٣

(٣٢١) اذا سألك أحدهم كيف حالك ؟ ثم اصغى الى الجواب . فأعرف انك فى مدينة صغيره.

٢

كيف تشكل مجموعة عمل فعاله ؟

اذا كان جوهر عمل المدير هو انجاز العمل ؛ فان كيفية الانجاز تأتى من خلال بناء الفريق المناسب لأداء ذلك العمل - وهذا لايتأتى الا من خلال :

١- شعور أعضاء الفريق بأنهم جزء من كل وهذا الشعور يعطيهم الأمان والوجدان الجماعى ونوعا من الانتماء والحب .

٢- كما أنهم بحاجة لأن يشعروا بخصوصيتهم فهم يريدون أن يحترموا لذواتهم وأن يشعروا بالتميز .

٣- دع الموظفين يساهمون فى التغيير؛ فالناس يساندون أفكارهم ومساهماتهم .

٤- خذ بعين الاعتبار كيف سينظرون الى التغيير فى بادىء الأمر .

٥- زودهم بكثير من الملاحظات المبكرة بحيث تبدو الفكرة مألوفة فيما بعد .

٦- قم باحداث التغييرات المتتالية ببطء شديد وفى خطوات محدودة ولكن متلاحقة .

٧- كن حذرا فى توقيت التغيير؛ فقد يكون احداث تغييرين فى نفس الوقت اسوأ أربع مرات من اجراء تغيير واحد .

٨- وزع العمل بالعدل والتدريب طريق ممهد لتحقيق العداله .

٩- ارسم خطا أحمر فاصلا بين الصداقة والترخص .

١٠- قدم الفكره الحسنه لمرؤسيك .

١١- أشركهم فى النجاح .

١٢- عالج المشكلات الشخصية من خلال :اذا كنت مديرا عطوفا فانك ستصبح بمثابة الأب أوالأم لبعض الموظفين الذين قد يسألونك المساعده فى حل مشكلاتهم الشخصية.حتى وان لم يجهروا بالشكوى ولم يذرفوا الدموع أمامك، فقد تلمس بنفسك أن شيئا ما يربك أعمالهم .

*- الحذر من أن تنصح موظفا بالكيفية التى يعالج بها مشكلته .

*- عليك اذا أن تهز رأسك أمام الموظف بتعاطف وحزن ظاهرين، ثم أبد بعض الملاحظات الهامة .

١٣- لا تحاول أن تكون مدير فوق مديرك- قدم اقتراحك بذكاء .

---

(٣٢٢) - اذا كنت تحب القوة والصبر عاشر الأشجار (هال بورلند)

١٤- حاول أن توجد فاصلا واضحا بين سلطاتك وسلطات زملائك، ان تشابك وتداخل المهام من أخطر الأمور.حتى وان لم يقم المدير بفصل صلاحيتك عن صلاحيات الداك فعليك أن تحاول ذلك بنفسك .

١٥- لاتتهرب من المسئولية . واذا ما أخطأ أحد موظفيك ، تحمل الخطأ أنت.

١٦- كن حذرا عندما تعير موظفيك أو تستعيرموظفين من الادارات الشقيقة.لا ترسل الكسالىوأشباه العاطلين . فسوف يظن زملاؤك أن جميع موظفيك على هذه الشاكله، وسوف يرسلون لك من . نفس الفصيله

١٧- احترم التسلسل الادارى .

١٨- ينبغى أن تفوض المهام والقرارات الاجرائية والروتينيه للآخرين .

١٩- سرعة المبادره فلا تترك دولاب الشائعات يدور حاملا نسخة مشوهة من الخبر قبل يومين من توزيع المذكرة

٢٠- وتذكر دائما أن معظم الشائعات تبدأ عند آلة التصوير .

نقلا بتصرف

عن : دايان تريسى

الاداره بالفطره للمدير

ورجال الأعمال

جده - عام ١٩٩١ . اعداد : عميد / جلال حلمى .

---

(٣٢٣) - الحيويه تكشف عن ذاتها ليس فى القدره على الصمود فحسب بل القدره على البدء من جديد أيضا .

(ف . سكوت نيز جيرالد)

===============

تخطيط برامج التطوير
الادارى... الى أين ؟

===============

التغيير المخطط هو الوسيله التى يمكن من خلالها احلال أنماط سلوكية جديدة محل الأنماط السلوكية القائمه فى الجهاز الادارى الحكومى بهدف الوصول الى كفاءة هذه الأجهزه بل وتحقيق أهداف جديدة لم تكن هذه الأجهزة مهيأة لها من قبل .

من هنا كان تناولنا للفقرة التالية عن مشتملات خطة التطوير .

أولا : ما يجب أن تشمله خطة التطوير:

أن ما يجب أن تشمله خطة التطوير الادارى، يقع بالمقابلة تماما مع مظاهر التخلف الادارى ويمكن لنا اجمال ما يجب أن تشمله خطة التطويرفيما يلى :-

١- استحداث أنظمة سلوكية جديدة ذات أهداف محددة تضاف الى الانظمة السلوكيه القائمه أوتحل محل كل أو جزء منها .

٢- تعديلات واضحة لفاعليات الأفراد والوحدات التنظيمية والتنسيق بينهما .

٣- قواعد محددة لتبسيط الاجراءات وتشجيع الاقتراحات البناءة وتحجيم الروتين وازالة الخطوات والاجراءات الزائدة التى تحد من فاعلية وسرعة أداء الأجهزة الادارية .

٤- برامج تدريب لادخال أنماط سلوكية مرغوب فيها وغرس أفكار معينة تؤهل الفرد الذى يراد تعيينه أو تؤهل الفرد المعين للعمل بطريقة جديدة ورفع كفاءة هؤلاء الأفراد بهدف رفع كفاية وانتاجية النظام ككل .

٥- اعادة توزيع الواجبات والاختصاصات على الأفراد والوحدات حسب اختصاص كل منهم بموجب الخبرات التى اكتسبوها من العمل

٦- الأخذ بمبدأ لامركزية القرار (التفويض) لتخفيف ضغط العمل على القيادات لتتفرغ لوضع سياسات أكثر نفعا .

٧- برامج تثقيفية عامةمن خلال وسائل الاعلام وأجهزة الثقافه والنشر بقصد غرس مفاهيم جديدة مرغوب فيها فى عقول العاملين بالأجهزة الادارية، وعقول أفراد الشعب عامةعن مفهوم الوظيفة العامه ودور- الموظف ودور الدائرة الحكومية فى نطاق المصلحة العامه .

٨- أيضا يجب أن تحوى الخطة ضوابط سلوكيه لتنسيق وتنظيم سلوك الأفراد والوحدات التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة دون تعارض أو تضارب أو غموض أو تكرار .

(٣٢٤)- الفضيله ليست شيئا فى غياب التجربه " مثل دنمراكى "

٩- وطبيعى أن تأتى الخطه بتحديدات واضحة لاهداف النظام الادارى الجديد (أى بشكله الجديد) ، بحيث توجه الأنماط السلوكيه للأفراد العاملين ولكل جهاز ادارى بما يضمن تحقيق أهداف مترابطة ومتناسقة ومتسلسلة تؤدى الى تحقيق أهداف الاداره العامه فى رفع الكفاية الانتاجية للجهاز الادارى للدولة :

اذن مشتملات خطة التطوير يجب أن تنصب على نقاط الضعف فى الجهاز الادارى للدولـه ، ويمكن لنا حصر هذه النقاط فى ثلاثة أمور هى :

١- نقاط ضعف تتعلق بهيكل الجهاز الادارى ذاته ومعظم المشكلات الرئيسيه هنا تنحصر فى عدم توفير تحديد كاف للمسئوليات والصلاحيات .

٢-نقاط ضعف تتعلق بنظام التشغيل ذاتها ومن أمثلة ذلك عدم انضمام نظم التخطيط والرقابه وانعدام المعرفه بالتسويق وأيضا عدم الاهتمام بنظام ادارة المصادر البشريه

٣- واخيرا نقاط ضعف تتعلق بجو المؤسسة : مثل انعدام الصلاحيات لاتخاذ القرار وسوء الاتصال وانعدام المشاركه .

ثانيا : المواجهة والحل من خلال :

١- اشراك ذوى العلاقة من الموظفين العاملين فى مناقشة واعداد خطة التطوير الادارى، وفى مرحلة تنفيذها وذلك لضمان التزامهم وكسب تأييدهم فى كلتا المرحلتين.

٢- تقديم مزايا وحوافز ضمن برنامج التطوير الادارى ، تمكن الموظف من الحصول عليها لتنفيذه هذه البرامج بكفاءة عالية.

٣- استعمال أساليب الاعلام المتوفره والندوات العامة لتبيان أبعاد المشكلة القائمة وابراز ضرورة التغيير .

٤- تقديم تعويضات معينة للموظفين اللذين يتضررون من جراء تطبيق خطة التطوير .

٥- استعمال الروادع المادية والمعنوية لمنع مخالفة فقرات الخطة .

٦- وضع خطة تطوير الجهاز الادارى بصوره مبسطة وواضحة يسهل تنفيذها .

٧- الحصول على الدعم المالى والقانونى من السلطات العليا بالدولة للخطة أثناء مرحلة اعدادها وتنفيذها .

٨- المناقشة الصريحه والمفتوحه لجميع نقاط الغموض ونقاط الاختلاف مع الأطراف المعنيه فى الجهاز الادارى .

٩- تحديد وتوضيح الهدف النهائى للخطه لكافة المعنيين فى الجهاز الادارى على أساس انها تهدف الى صالح الجهاز الادارى والعاملين فيه ، ومصلحة الدوله ولا تستهدف الاضرار بالمزايا الوظيفيه المشروعه . وأخيرا يجب بذل الجهود التى تجنب كافة الأمور الأخرى التى من شأنها أن تؤدى الى خلق مقاومات للخطة .

(٣٢٥)- كل ما يسمى قناعه كان نزوه لدى ظهوره (فدريكو فلينى)

حتمية الاخذ بأسلوب الاداره التكنولوجية
كمدخل رئيسى للتطوير الادارى وتحقيق التنمية

حيث تجدر الاشاره الى أن دراسة لروبرت سولو الحائز على جائزة نوبل فى الاقتصاد عام(١٩٨٧) ، قد أوضحت أن الزياده فى الانتاجيه يرجع ٨٢،٥٪ منها الى التطوير التكنولوجى ، وأن ١٢،٥٪ فقط يرجع الى الاستخدامات الرأسمالية .

فماذا يعنى ذلك ؟

يعنى ذلك أن مدى الانجاز من التخطيط للتطوير الادارى يتصاعد بشكل مطرد مع التطوير التكنولوجى ، وهذا وحده الذى يفرز تغييرا جذريا فى نجاحات وتفوق الأمم .ويتطلب ذلك ان على الدول النامية أن هى أرادت اللحاق بركب الدول المتقدمة وتضييق هوة التخلف بينها والخروج من أزماتها الحاده عليها أى على الدول النامية - أن تعطى التنمية العلمية والتكنولوجية صدارتها من خلال :-

١- أن تحدد لنفسها أهدافا ومشاريع تكنولوجيه ، وسياسية قومية كأهداف تنموية أصلية ، وليست كمشاريع ذيلية وخطط اقتصادية واجتماعيه قد تتحقق وقد لا تتحقق .

بمعنى آخر :

لابد ,ان تصبح التنمية التكنولوجيةوأهدافها وبرامجها أهدافا وعناصر رئيسية .

٢- على خطط التطوير الادارى أن تكفل التناسق والتكامل بين قطاعات الجهاز الادارى لتحقيق الأهداف التكنولوجية المختاره ، وتعد هذه المسألة احدى الوظائف الرئيسيه لكل قطاع ، بل واحدى معايير قياس آدائها .

*ببساطة الاداره التكنولوجيه هى المدخل الرئيسى للدول النامية أن أرادت التغيير نحو الأفضل ونحو التقدم

نقلا بتصرف

عن:د.زكى النجار

أسس تخطيط برامج التطوير الادارى

فى الدول الناميه

مجلة الادارة- العدد الأول -المجلد ٢٥ - يوليو ١٩٩٢

(٣٢٦)- يجب أن نعرف أن الشك فى قيمة المبادىء القديمه شىء وكسر هذه المبادىء شىء آخر .

نظام العمل لبعض الوقت فى فرنسا

==================

*- يسمح نظام العمل فى فرنسا : لكافة موظفى الدوله بامكانية العمل لبعض الوقت لظروف شخصيه بحته وذلك وفقا للأحكام القانونية المختلفة الصادره فى هذا الصدد والمنظمه له ويستفيد الموظفين الذين رخص لهم بالعمل لبعض الوقت من كافة الضمانات الوظيفيه المنصوص عليها .

والجدير بالذكر أن النظام الجديد للعمل بعض الوقت قد أحدث نوع من التطور الملموس فى الكيفيه التى يتم بها ممارسة الوظائف هذا وقد أثبتت الاحصائيات الحديثه هذا التطور فهو يتم فى اطار ادارة حديثه متطوره لادارة الموارد البشريه بحيث تستطيع الاداره من خلاله تحقيق المواءمه بين التزامات وواجبات الوظيفه العامه وبين متطلبات وفاعلية وكفاءة الأداء وبين انتاجية الاداره وبين آمال وطموح الافراد .

*- ووفقا لهذا النظام تلتزم الجهة الاداريه بتجميع نسبة الوقت المتبقى الذى نتج عن تشغيل الموظفين بعض الوقت وذلك بهدف اعادة تنظيم وقت العمل والعمل ذاته بحيث تتمكن كل وزاره من تحديد الوظائف الخاليه التى تستوجب العمل فترة كاملة وذلك عند تعيين الموظفين الجدد لشغل هذه الوظائف.

*-وهكذا فان ادارة هذا النظام للعمل قد اظهر ثلاثة عناصر من شأنها عرقلة تطور نظام العمل لبعض الوقت .

١ - الالتزام بمتطلبات الميزانيه الوظيفيه التى يصعب فى معظم الأحيان التوفيق بينها خاصة فى الوحدات الاداريه التى تدير عدد قليل من الموظفين ولمواجهة هذه الصعوبات تقوم هذه الوحدات تدريجيا باعادة تنظيم الخدمات التى تقدمها وذلك لتحقيق استمرارية الخدمات العامه .

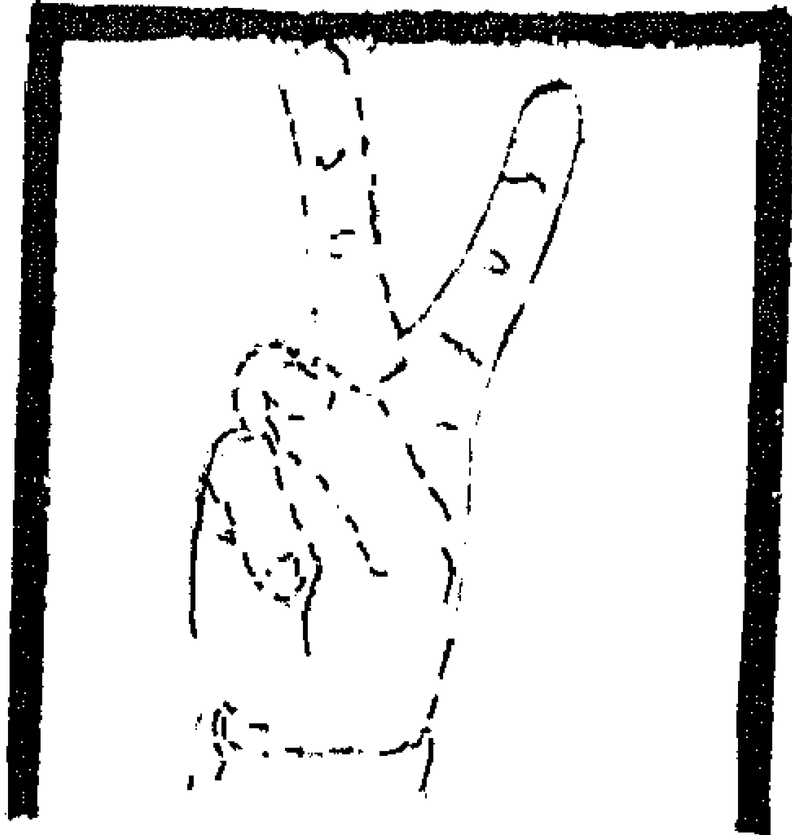
٢ - ان تركيز ٨٠٪ من طلبات العمل لبعض الوقت على أن يكون يوم " الأربعاء أجازه" "Mercredi libre" من شأنه اعاقة استمرارية الخدمات العامه. ويجدر بنا الاشاره أن نظام الجداول المتغيره لساعات العمل التى تقوم بتطبيقها الادارات يمكن أن تساهم بصفة خاصة فى حل هذه المشكله بحيث تؤدى الى تلبية حاجات وطموحات الأفراد وفى الوقت نفسه لتحقيق نوع من المرونه لحسن سير العمل فى الاداره ومن ثم الاستمراريه فى تقديم الخدمه .

٣ - يجب على الادارة المسئوله عن تطوير نظام العمل لبعض الوقت أن تكون على استعداد دائم لاعادة الموظفين المصرح لهم بالعمل لبعض الوقت من الراغبين فى العوده للعمل بنظام" الوقت الكامل الى وظائفهم الأصليه شريطة أن تكون الوظائف التى كانوا يشغلونها ما زالت شاغرة وذلك عقب انتهاء المدة المرخص لهم بها وذلك تطبيقا لأحكام القانون الصادر بهذا الصدد .

*- ولهذا فقد اتخذت الاجراءات التى من شانها اتاحة الفرصه لتحقيق الملاءمة بين رغبات الموظفين المعنيين وبين الاحتياجات الوظيفيه الفعليه للاداره لذلك فان جميع الادارات تعمل جاهدة على اعادة تعيين الموظفين الراغبين فى العوده للعمل بنظام " الوقت الكامل " الى وظائفهم الأصلية وذلك عقب انتهاء المده المصرح لهم بها (للعمل بعض الوقت) .

---

(٣٢٧) - من كرمت عليه نفسه هانت عليه شهوته .



ان كافة الحلول المقدمة من قبل الوزراء المختصين والمتعلقة بتطوير نظام " العمل لبعض الوقت " ترجع الى رغبة الوزراء الأكيدة فى تكيف وتوافق قواعد الادارة التقليديه مع المفاهيم الحديثة للاداره وذلك فى اطار مراعاة رغبات وطموح العاملين .

وتشير الاحصائيات الخاصة بالموظفين شاغلى الوظائف الدائمة الى أن الادارات المختلفة - بتطبيقها للاجراءات التى تتلاءم مع اختصاصها - قد توصلت الى ايجاد الحلول المناسبة التى من شأنها تحقيق تطوير نظام العمل لبعض الوقت كما أشارت هذه الاحصائيات الى أن نسبة الموظفين الدائمين الذين يعملون لبعض الوقت فى سنة ١٩٨٧ م قد بلغت ٧،٨٪ . وجدير بالذكر أن هذه النسبة تزداد زيادة مطردة اذا ما قورنت بالنسبة المسجلة فى الأعوام السابقة حيث أنه فى أول يناير ١٩٨٧ م بلغ عدد الموظفين الدائمين الذين يعملون لبعض الوقت ١٣٥٨٤٥ موظف أى بنسبة ٦،٩٪ من العدد الكلى للموظفين الدائمين


علامات الأصابع واحدة تمثل الانتصار والأخرى للسخرية

نقلا بتصرف عن
مجلة الاداره - المجلد ٢٢
العدد ٣ يناير ١٩٩٠

(٣٢٨) - هل هناك معجزة أعظم من أن ينظر المرء برهة فى عين الآخر والآخر فى عينيه .
(هنرى ديفيد)

روسيـــــــــــا ... الى أين ؟

ما الذى يحدث فى روسيا ... توجد العديد من الأسئله حول حاضر ومستقبل روسيا يمكن حصرها فى سؤال بسيط :

روسيا الى أين ؟الاجابـــه هى :-

أولا : أحداث دامية وتطورات متلاحقـــه :-

نعود معا الى حيث البدايه ، حيث مسار يوم الثلاثاء الدامى ٢١ سبتمبر١٩٩٣ وهو اليوم الذى ظهر فيه الرئيس بوريس يلتسين واتهم البرلمان الروسى ونوابه بانهم يدفعون روسيا الى الهاوية . وفى أسلوب مسرحى درامى أخذ يرتشف عدة رشفات من كوب شاى وأطرق قليلا ثم أعلن مرسومه رقم ١٤٠٠ بحل مجلس السوفيت الأعلى ومؤتمر نواب الشعب وتكوينه لبرلمان جديد مكون من مجلسين أطلق عليه " الجمعيه الفيدراليه " لا يشترك"على حد قوله"فى السياسة العامه، ثم قام بتحديد ١١ - ١٢ ديسمبر المقبل لاجراء الانتخابات المبكره لأحد مجلسيه ، وقدأوضح يلتسين بأن روسيا فى حاجة الى هذه الاجراءات لحمايتهاوحماية العالم من كارثةانهيار روسيا أو تحولها الى دولة فوضويه تملك أسلحة نوويه. هذا وتعتبر هذه الخطوه الراديكاليه من جانب يلتسين متوقعه حيث ظل يلمح فى الأسابيع السابقة لتلك الأحداث بأن شهر سبتمبر هو" شهر المعركة " كما أنه دعا زعماء الأقاليم للانضمام الى كيان استشارى جديد هو "المجلس الفيدرالى " هذا الى جانب التقائه بقيادات الجيش والقوات الخاصه لضمان مساندتهم الحيويه له عند قيامه بحل البرلمان . وعلى الجانب الآخر فان البرلمان الروسى اتخذ خطوة مناوئه لما أعلنه يلتسين حيث أعلن عزله وتعيين نائبه اليكسندر روتسكوى رئيسا للدوله . هذا بالاضافة الى اعتصام النواب فى مبنى البرلمان الروسى الذى يطلق عليه " البيت الأبيض " وهكذا أصبحت روسيا فى وضع شاذ وغريب حيث أصبح هناك رئيسان وحكومتان لدولة واحده .

ثانيا : ردود الأفعال الغربيه : -

لقد حظى الرئيس الروسى بتأييد كاسح من الدول الغربيه بصورة مثيره للتساؤلات حول أهدافها من تأييد رجل يستخدم القوة فى قمع معارضيه، وهو اجراء لو تم فى دولة أخرى

(٣٢٩) - تقدمنا فى السن لا يجعلنا أفضل أو أسواء بل يجعلنا أصدق مع ذواتنا (مى بيكر) .

لتسارعت هذه الدول منتقده ايساه باعتبـاره انتهاكـا لحقـوق الانسـان . وتعديـا علـى الديموقراطيه . والغرب بامكانه التغاضى عن أية اجراءات غيرديمقراطيه يجربها يلتسين حتى ولوحول روسيا الى دولة قيصريه قمعيه وقد ظهر ذلك فى صورة واضحه فى تعليق الرئيس الأمريكى كلينتون حيث وصف يلتسين وأعوانه بالديموقراطيه رغم حله للبرلمان مما يعد خرقـا واضـحا للدستور .

ثالثا : موقف جمهوريات الحكم الذاتى :

سادت حاله من التعتيم الاعلامى الشديد على موقف الجمهوريات ذات الحكم الذاتى داخل روسيا فقد بدت هذه الجمهوريات من خلال الاعلام الذى يسيطر عليه الرئيس الروسى يلتسين وأعوانه وكأنها تعطى تأييدها الكامل وتقف مساندة بكل قوة خلف يلتسين .

الا أن الحقيقة بدأت تتكشف عقب اعلان عدد من الجمهوريات ذات الحكم الذاتى اعتراضها على السلطات التى منحها يلتسين لنفسه كما انها امتنعت عن تسديد الضرائب الخاصة بها وبدأت تفكر فى فرض رسوم جمركية خاصه بها .

أهم النتائج التى عكسها الصراع :

كان هناك عدد من النتائج أبرزها الصراع أهمها : -

* - بروز دور المؤسسة العسكرية كعنصر حاسم مكن سيادة هذا الطرف أو ذاك ، وهو قد يشجعها على ممارسة لعبة السلطه والحكم أو على الأقل أن تكون القوة الفعليه من وراء الستار .
* - الدور المحدود الذى مارسته القوى الشعبيه فى تأييد أى من طرفيالصراع وهـذا قد يعود فى جزء منه الـى السلبيـة واللامبالاه التى تعودتها غالبية الشعب الروسى فى العصر الشمولى ، والذى يعطى كل الممارسة لقيادات الحـزب ، وأن يكون المواطنين مجرد أدوات للصراع وليسوا عناصر فاعلة فيه .
* - غياب دور الزعماء الاقليميين الىحد كبير حيث بدأ الصراع وانتهى فى العاصمة الروسية موسكو ، وهذا ما قد يشجع يلتسين على قمع أى محاوله للتمرد .
* - تطلع بعض الجمهوريات فى الكومنولث والتى تعانى مشاكل عرقيةأو دينيه ونزعات انفصاليه مثل ارمينيا وأذربيجان الى المساندةالعسكرية والسياسيه من جانب موسكو لحسم هذه المشاكل لصالح الحكومه
* - ظهور العلم السوفيتى الأحمر ذو المطرقه والسندان يؤكد على وجود معارضة شديده للنمط الغربى الذى يسعىاليه يلتسين فهذا التحول يمثل بالنسبة اليهم قمة الاهانه والاذلال فبعد ان كانوا قوة عظمى تقف ضد الولايات المتحـدة، أصبحت دوله متفسخه متفككة تعانى من حالة انهيار اقتصادى شديد .وهم يأملون أن تعود الأيديولوجيـة الشيوعية وتعود الكرامـة الوطنيه من جديد .
* - أما من الناحية الخارجيه فقد عكس الصراع الرغبة الأكيدة للدول الغربية فى ابقاء يلتسين فى الحكم واعتباره بمثابـة رجلها القادر على ابقاء جمهوريات الاتحاد السوفيتى سابقا متماسكة وفىنفس الوقت يتجه بروسيا نحو نمط اقتصاد السوق والديمقراطيه الغربية وهكذا فان يلتسين هو رجل الساعة، وهو رغم وصولـه الى السلطه كان مغامرة فان حفاظه علـى السلطة يتطلب أكثرمن ذلك . خاصة وأن الغرب لن يسمح طويلا فى مساندته اذا ما شعر بضعفه علـى المستوى الخارجى كما أن هناك بديلا مقبولا غربيا ليلتسين وهو جورباتشوف .

نقلا بتصرف عن الأهرام الأقتصادى

(مى طه خليل)

١٩٩٣/١٠/١٨

الخصخصة .. بين النجاح والفشل

رغم أن عمليات الخصخصة تتزايد تزايدا سريعا فى أنحاء العالم . فقد قصرت النتائج فى بلدان كثيرة عن تحقيق التوقعات المبدئية، ولاسيما توقعات من تصوروا تحقيق ثراء فورى أو حلول سريعة للمشاكل الماليه . وفى التطبيق العملى . كثيرا ما تتعارض أهداف الخصخصة مع بعضها البعض . فتحتاج الى مفاضلات وحلول وسط . وقد تؤدى بالاقتصاد الكلى الى اصابته بنوع من الذبول أو الانهيار . ان النظرية الاقتصاديه تعترف بالملكية العامة باعتبارها ردا على فشل الأسواق الخاصة فى تحقيق نتائج ناجحة وعادلة . ومع ذلك فمتى كانت الاغلبية العريضه من المشروعات مملوكة للدوله ، فقد لايتوافرالاطار الذى يحفز على المنافسه والكفاءة .ولئن كان الهدف الرئيسى للمشروعات الخاصة هو تحقيق الحد الأقصى من الربح فان المشروعات المملوكة للدولة تكون لديها أهداف متعددة كثيرا ما تتعارض مع تحقيق الحد الأقصى من الربح وهى تشمل أهدافا اقتصادية عامة.منها التحكم فى المواردالاستراتيجية،وتوفير السلع والخدمات وسياسات العماله، والرقابه على الأسعار . كما تشمل أهدافا غير اقتصادية تتفاوت بين الالتزامات الاجتماعية والأغراض السياسيه، فليس من المستغرب اذن عند المقارنه بين القطاعين العام والخاص من حيث تكلفة انتاج نفس الناتج فى جو تنافسى أن يكون أداء القطاع الخاص عادة أفضل من أداء القطاع العام . وكثيرا ما تحتاج المشروعات المملوكة للدولـه الى أن تظل طافيه على حساب دافعى الضرائب ، اما من خلال دعم حكومى صريح مثل المنح النقدية المباشره، واما من خلال دعم ضمنى مثل الائتمان المدعم أو المبيعات المضمونة الى الحكومه بأسعار ثابته ، أو التخفيضات فى الالتزامات الضريبيه أو التمويل الحكومى لرؤوس الأموال ، أو أسعار الصرف التفضيلية . ولئن كانت هناك سبل شتى لتحسين ادارة المشروعات المملوكة للدوله وذلك مثلا باخضاع المشروعات لضغوط السوق ، فان عملية الخصخصة كثيرا ما ينظر اليها باعتبارها أفضل وسيلة لفرض الانضباط فى السوق . وللعمل على تخصيص الموارد واستخدامها على نحو كفء ولكن مجرد خصخصة المشروعات لايكفى ، فلابد من اعادة هيكلة صناعات بأسرها لضمان القدره على المنافسه اذا ما أريد تحقيق مكاسب فى الكفاءة وحتى بالنسبة للاحتكارات الطبيعيه.فان الحاجة تدعوالىالأخذ بلوائح قانونيه وبأسباب الأشراف الكفيله بتوليد المنافسة الفعالة , والا فان المشروعات التى تم خصخصتها ربما تستطيع اجتناء أرباح كبيرة من الاحتكار ، مما يجعل المستهلكين فى وضع أسوأ .

(٣٣١) - كل ما حققه الانسان اليوم لم يكن بلأمس أكثر من مجرد خيال . (وليم بليك)

ومن هنا فان التحسينات فى الكفاءة لاتنشأ عن عملية الخصخصة فى حد ذاتها وانما تنشأ عن المزايا التى يتأتى للمنافسة المتزايده أن تجلبها الى السوق اذا ما أقترن ذلك باعادة هيكلة صناعيه .

المفاضلات والقيود :

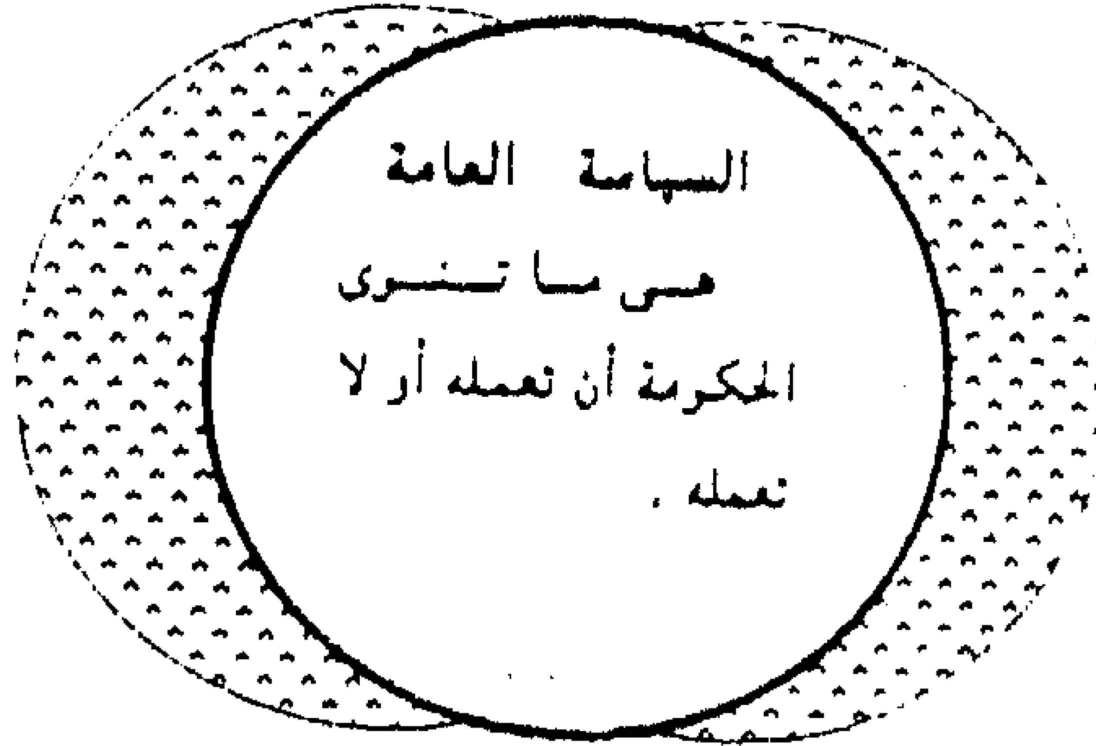
ان خصخصة المشروعات المملوكة للدولـه تنطوى عادة على طائفة من الصعوبات الاقتصاديه والماليه والقانونيه ، كما تنطوى أيضا على أهداف ومصالح متضاربه تجعل من فرض القيود واجراء المفاضلات أمرا لا مفر منه فى كثير من الاحيان .ومنذ ثلاث سنين من التغييرات المنتظمة التى اكتسحت المسرح السياسى والاقتصادى فى أوروبا ما زال موضوع الخصخصة يناقش على نطاق واسع والبادى أنه ماضى فى طريقه. على أنه برغم التأييد الحماسى لفكرة الخصخصة فلم يجر فعلا قدرا كبيرا منها ، والذى يجرى فعلا هو أدعى الى الغموض مما كان متوقعا فى البدايه .وما زال موضوع الخصخصة بعد ذلك بثلاث سنين موضوع مناقشه ، والبادى أنه ماضى فى طريقه ، وان تكون النتائج خليطا ،وما زال الوقت مبكرا جدا طبعا للحكم عن آثار الخصخصة حيث جرت فعلا ولكن الوقت ليس مبكرا جدا لملاحظة أنه لم يتحقق قدر كبير فى معظم الاماكن وان الذى يجرى فعلا هو أدعى للغموض مما كان متوقعا فى البدايه

وينبغى أن تفهم الخصخصة فى أوسع معانيها باعتبارها تحويلا للاصول من الدولـه الى القطاع الخاص يقترن بعملية جذريه لاعادة تخصيص الموارد الانتاجيه المتاحه ،واعادة هيكلة الاطار المؤسسى القائم الذى تجرى فيه عملية الانتاج،والأخذ بأساليب جديده لادارة الشركات متحرره من اشد أنواع التدخل السياسى ضررا ، ولئن كان متوقعا أن تقضى الخصخصة بهذا المعنى الى تحولات اقتصاديه واجتماعيه بعيدة الأثر ، فان مجرد تحويل حق الملكيه لا يحتمل أن يكون له مثل هذا الأثر . بل أنه ربما ثار شك فى بعض الأحوال حول ما اذا كان هذا يفضى فى ظل ظروف كثيره فى مجتمعات ما بعد الشيوعي ، الى تغييرات هيكلية عميقة اوحتى الى تعديل مغزاه فى الملكية القانونيه .

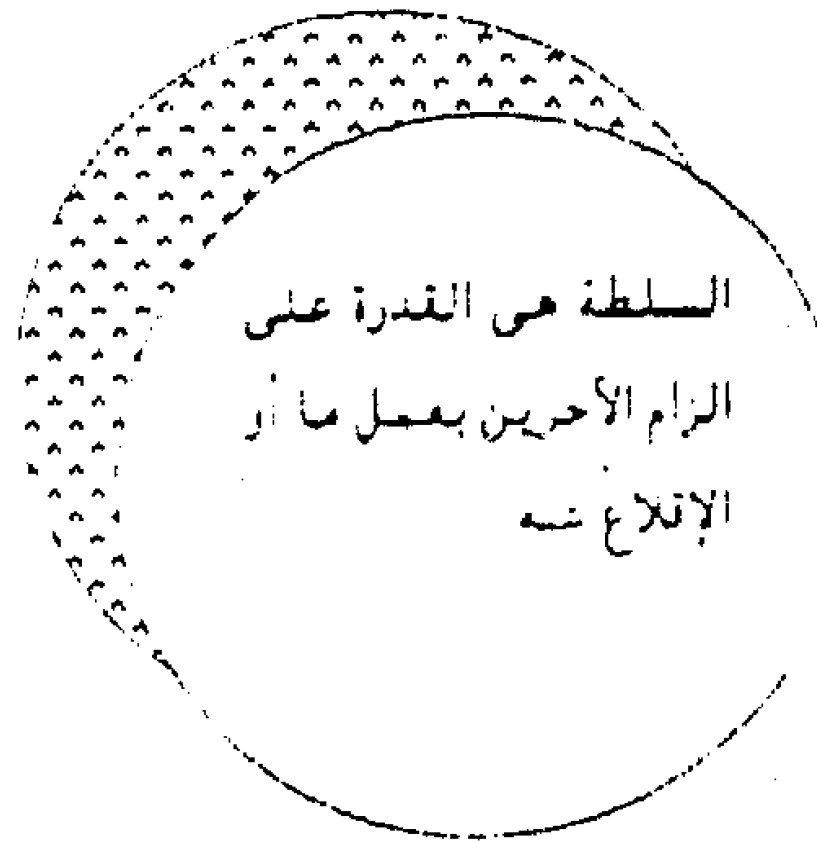
ولاسباب باتت اليوم أشهر من أن تحتاج

(٣٣٢) - رؤية الوجه الجميل تبعث فى النفس الرجاء . (لامارتين) .

الى توضيحها بالتفصيل ، فان الجهود التى بذلت لترسم ما أتبع فى الغرب من خطوات للخصخصة كانت جهودا فاشلة . فمع قلة واضحة من الاستثناءات فى البيع الى المستثمرين الاجانب فان قلة من مشروعات أوروبا هى التى بيعت فعلا لمستثمرين خارجين من القطاع



الخاص ، بسبب افتقار مشروعات فى أوروبا الى ما يغرى بالاستثمار فيها ، وبسبب بطء العمنيه ، ومشكلات التقييم وأعراض المستثمرين الاجانب عن الدخول على نطاق واسع . ونظرا لتعقد معنى الخصخصة والمصالح الناتجة عنها ، وعدم الاستقرار النقدى مع ما يقترن به من قيود ، وضعف نتائجها فان موجة من التشاؤم تسود الاوساط الاقتصاديه خشية أن تصيب الخصخصة الاقتصاد الكلى للدوله بالذبول والجمود .



نقلا بتصرف عن د/ جمال صادق

الجمهوريه - ٢٦ سبتمبر ١٩٩٣

اعداد د. جمال مظلوم

(٣٣٣)- أتمنى أن يتناسق عمرى الكتابى مع عمرى الجسدى . (نجيب محفوظ) .

دور المصروفات الحكومية فى النمو الاقتصادى

*هناك من يقول أن المصروفات الحكومية بكل أشكالها، بصرف النظر عما اذا كانت ذات طبيعه جاريه أو رأسماليه ، لها أثر ضار على أداء النمو . ويستند هذا القول الى وجهة النظر القائلة بأن مركزية اتخاذ القرار ، وعدم وجود حافزللربح ، وغياب المنافسه ، وهو ماتتسم به العمليات الحكوميه ، يجعل الانتاج الحكومى دائماً أقل كفاءة من انتاج القطاع الخاص . ومن ثم فان اى زياده فى المصروفات الحكوميه تؤدى الى تباطؤ النمو الاقتصادى فى مجموعه . وعلاوة على ذلك ، وبسبب نقل الموارد من القطاع الخاص الى الحكومة ، قد يحدث تباطؤ فى تراكم رأس المال البشرى والمادى وفى سرعة التجديد فى القطاع الخاص .

*بيد أن هناك أخرين لايوافقون على التأكيد الجازم غير المشروط على كفاءة القطاع الخاص ، ويدعون الى درجات متابينه من المشاركة العامه . ويشيرون الى القدرة التى تتمتع بها الشركات الكبيره غير التنافسيه فى القطاع الخاص على عزل نفسها عن قوى السوق . ويقول البعض علاوة على ذلك انه اذا كانت العادات الاجتماعيه أكبر من العادات الخاصة ، فان نظام السوق سوف ينهار وقد يلجأ القطاع الخاص الى انقاص الاستثمار فى بعض المجالات الأساسيه التى لا غنى عنها للنمو بالنظر الى ما يبدو أنه حجج مشروعه ولكنها متضاربة ، قد يكون من الضرورى اتخاذ نهج تجريبى وبحث الأدله المتاحه بشأن العلاقة بين المصروفات الحكومية والنمو الاقتصادى .ومع أن هذه مسألة على قدر من الأهمية لصانعى السياسات ، فان البحث التجريبى المباشر لهذه العلاقه كان ضئيلا، وانتهى الباحثون غالبا الى استنتاجات متضاربة . ويشير نموذج للنموويستخدم على نطاق واسع ، الى أن نموالناتج يمكن توزيعه على أربعة مصادر : النمو فى رأس المال المادى والنمو فى رأس المال البشرى والتحسينات التقنيه والتغير فى كفاءة استخدام الموارد وقد أكد بعض المحللين مؤخرا عند استعراضهم لتجربة الاقتصاديات الناميه أن درجة انفتاح هذه الاقتصاديات يجب أيضا أن تأخذ فى الحسبان . نظرا لأن

(٣٣٤) – العلم هو العلاج الوحيد الذى يمكنأن يقضى على الخرافات . (آدم سميث)

عوامل خارجيه مثل النمو فى الصادرات ، ومعدلات التبادل التجارى ، لها تأثير على النمو . ولكن من سوء الحظ أن معرفتنا بالعلاقات السببيه الدقيقه، وبالفترات الزمنيه الفاصلة اللازمة لظهور التأثير ، ليست وافية على نحو يسمح لنا أن نحدد بدقة العلاقة الرياضية بين النمو وهذه المتغيرات . وليس من الصعب.باستخدام الاطار المحاسبى للنمو . تحديد امكانيات المصروفات الحكوميه فى التأثير على كل عنصر فى المعادلة الأساسية للنمو.وأكثر هذه المؤثرات وضوحا. هو مساهمة الانفاق الرأسمالى الحكومى فى رأس المال المادى للبلد . بيد أنه ينبغى التشديد على أن هذا التأثير الايجابى لن يحدث الا اذا استخدم هذا الرأسمال استخداما انتاجيا ، وكانت هناك زياده صافيه فى رأس المال المادى . وبقدر ما تؤدى تدابير الحكومة لزيادة الايرادات وتؤدى جهودها الى تمويل مصروفاتها الراسماليه الى نقص الفائض القابل للاستثمار لدى القطاع الخاص فان زيادة المصروفات الرأسماليه الحكوميه قد ينجم عنها ابطاء النمو الاقتصادى بالفعل ويرجع هذا التأثير السلبى الى عدم كفاءة المصروفات الرأسماليه الحكوميه التى تزاحم المصروفات الرأسمالية الأكثر انتاجية للقطاع الخاص .وثمة تأثير آخر ممكن يتعلق بزيادة تكوين رأس المال البشرى . فالمهام النموذجية للحكومه ، مثل توفير أسباب الراحة الأساسية ، والخدمات الصحية والتعليمية ، يمكن أن تعزز انتاجية القوى العامله . وفى هذا الصدد ، فان التمييز بين المصروفات الجارية والمصروفات الرأسمالية للحكومه يبدو غير واضح المعالم على النمو الاقتصادى.ويمكن أن يؤثر التغير التكنولوجى أيضا فى نمو المصروفات الرأسمالية. وكثيرا ما ساد فى البلدان المتقدمة شعور بأن المصروفات الحكوميه على البحوث والتنمية لها آثار جانبية هامة على باقى مجالات الاقتصاد ، وانها أدت الى تعزيز النمو فى الصناعات المتقدمة تكنولوجيا .وأخيرا فان التحديد الكمى للمصروفات الحكومية على معدل النمو،الناجم عن الاستخدام الاكثر كفاءة للموارد أمر أشد صعوبة، كما أن ذلك التأثير قد يكون دالة للمصروفات المخصصة للتعليم . بيد أنه ينبغى الاعتراف بأن أحد الأسباب التقليدية للتدخل الحكومى يرجع الى انهيار

(٣٣٥) - انظر الى الأمور بعيون العميل .

١٦



نظام السوق . وفى نهاية المطاف. فإن الحجة التقليديه للتدخل الحكومى هى تدارك نقص الاستثمار فى السلع العامه . ويعتبر كثير من هذه السلع العامة مدخلات لاغنى عنها ، وان كان لا يمكن تحديدها كميا ، لعمليات الانتاج فى القطاع الخاص ، وحتى مصروفات الدفاع والأمن قد تكون شرطا أساسيا لتوفير مناخ صحى للأستثمار ، طالما أنها تكفل الحفاظ على الأمن والنظام العام .

جريدة الجمهوريه فى ١٩٩٣/٣/٥

(٣٣٦) - أسعد الناس أولئك الذين لا يعرف سبب لسعادتكم سوى كونهم سعداء (وليام رالف).

المدير والقرار

اتخاذ القرار الادارى

باستخدام الحاسب الآلى

تعتبر الحاسبات الآليه احدى الوسائل الهامه لتدعيم عمليــة اتخاذ القرارات وبذا لم تعد تقتصر على سرعة تشغيل البيانات بل تسهم بــدور فعـــال فى عملية اتخــاذ القرارات، وبدراسة بعض المقالات الحديثه التى تبحث فى تأثير الحاسب الآلـــى على الاداره نجد أنها توضـــح دور الحاسبات الآليــه الهام والمتجدد فى هذا المجال ، فعلى سبيل المثال قــد أوضحت احدى المقالات أهمية استخدام الحاسبات الآليه فى اتخاذ القرارت . وكـــذلك احلال الحاسبات الآليه محل الاداره الوسطى.

وفى كتاب عن القرار الادارى اقتــرح الكاتب أنه يمكن برمجة الحاسبات الآليــه لحل كثير مــن المشكلات فى مجـال اتخاذ القـرارات بدلا مــن العنصر البشرى. وقــد تنبأ كــل مــن Whisler , Shultz فـــى كتـــاب Managment Organization بـــأن الحاسبات الآليـــه سوف يكون لــها تأثـــير مباشر على الاداره ينعكس على اتخاذ القرار.

فهناك أوجـــه عديده من عملية اتخاذ القرار الادارى يمكن صياغتها وعرضها فى صوره

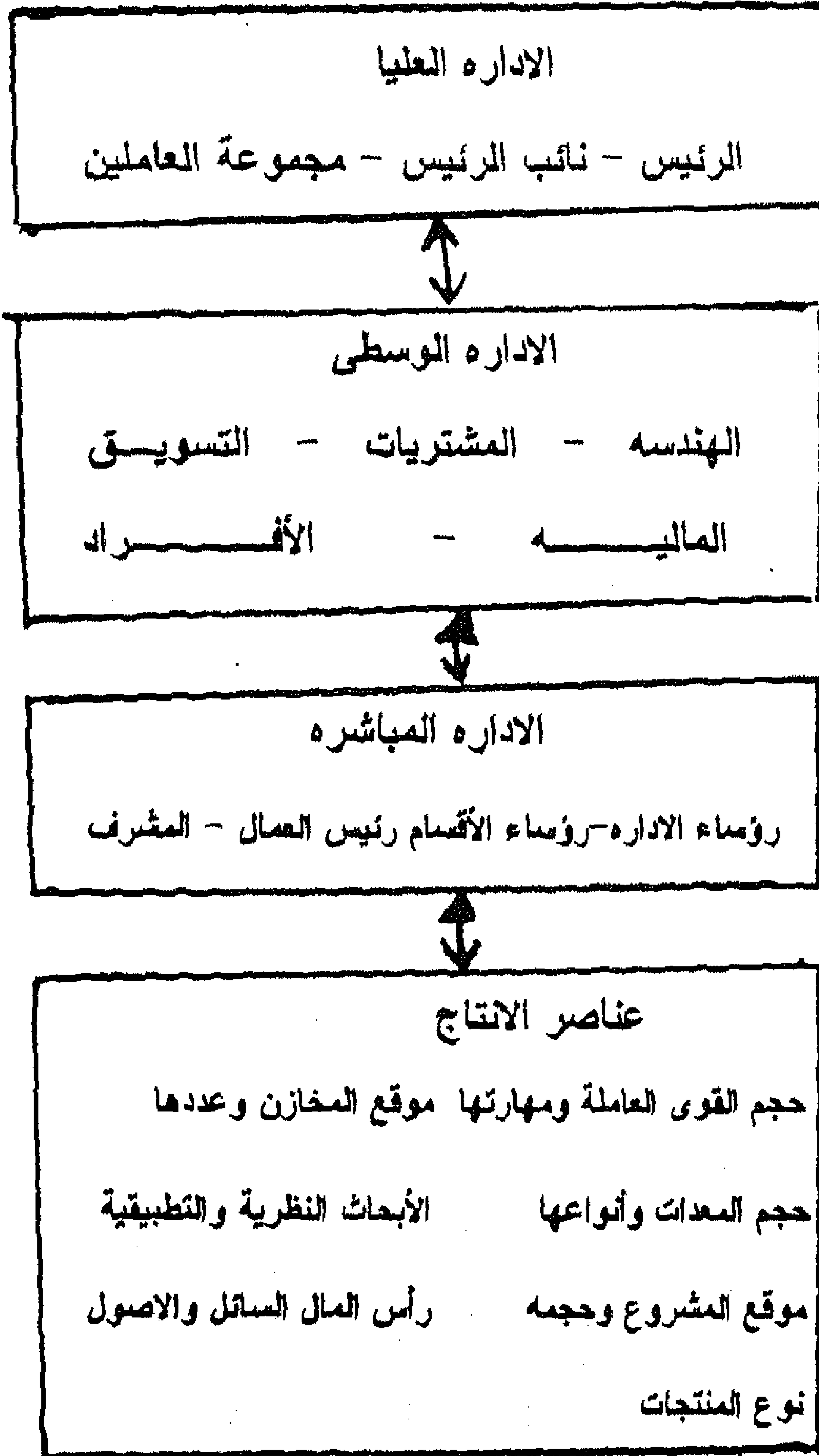
(٣٣٧) - أه لو يتسنى لنا أن نتعلم كيف نتعلم الأمور فى أوقاتها (انريك سولارى) .

كميه Quantitavely وبالتالى يمكن معالجتها عن طريق نظم المعلومات باستخدام الحاسب الآلى وهذا يتطلب : -

١- اجراء دراسه مستفيضة للمنظمه وسلوك العاملين بها وقدراتهم حتى يمكن تحديد الأهداف بصورة افضل، بحيث لا يتم الاكتفاء بالأهداف المنصوص عليها كأساس لتصميم نظام العمل وتحديد الاحتياجات الفعليه ، بل يجب الاهتمام بوضع الأهداف الواقعية والموضوعية من خلال تقييم البدائل، ومن جهة أخرى فأنه يمكن دراسة وتحديد أثر عملية اتخاذ القرار والرقابة فى المنظمه عن طريق الحاسب الآلى .

٢- يمثل شكل (١) العلاقة بين الاداره وعناصر الانتاج اذ أن هناك مستويات مختلفة من السلطه فى هيكل الاداره. ويجب دراسة تلك المستويات المختلفة وأثرها الواضح على سرعة ودقة نقل المعلومات لكى يسهل تفهم سياسات صناع القرار ومدى استجابتهم لتلك المعلومات .وبالتالى فان نقطة الاتصال بين الاداره وموارد المنظمه أو عناصر الانتاج بها تكون من خلال المعلومات الوارده عبر شبكة الاتصالات .

٣- وتعتبر سهولة تدفق المعلومات فى المنظمة احد المقاييس الاساسيه التى تستخدم لقياس السلوك التنظيمى فى المنظمه .وبما أن القرارات عادة ما تنتقل من أعلى مستويات السلطه الى اسفل اذن فان الترابط بين الاداره وعناصر الانتاج يتناسب تناسبا عكسيا مع مستويات السلطه .



شكل رقم (١)

المستويات المختلفه للاتصالات فى المنظمه

---

(٣٣٨) – المحدث اللبق هو الشخص الذى يجعلك تنصت اليه أثناء وجوده وتفكر فيه عندما يذهب بعيدا عنك .

(مكسيم جوركى)

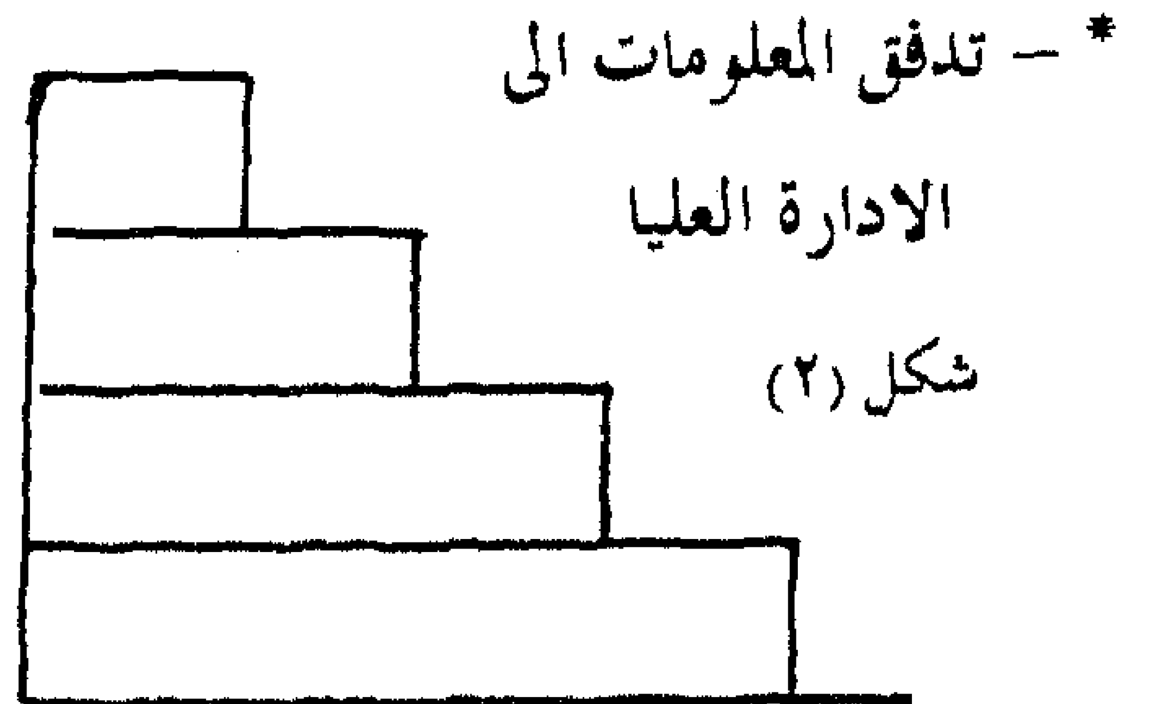
وهكذا فإن المعلومات المتداولة بالحاسب الآلى تعتبر احدى الوسائل الهامه لتحقيق الفاعلية فى عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال متخذى القرار بالمعلومات المطلوبة بدقة وفى الوقت المناسب .

٤ - ويعد تحليل المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار من الأسس الهامة فى تقييم عمل شبكة الاتصالات بالمنظمة . ويوضح شكل (٢) الإنخفاض التدريجى فى حجم المعلومات من أسفل الى أعلى حتى تصل الى الادارة العليا .

٥ - وتعتبر قنوات الاتصال غير الرسمية مصدرا هاما للمعلومات بالنسبة للمنظمة مع مراعاة توفر الدقة فى المعلومات اللازمة لنظم المعلومات حيث يكون لها تأثيرا واضحا على المنظمة .

* - تدفق المعلومات الى الادارة العليا

شكل (٢)



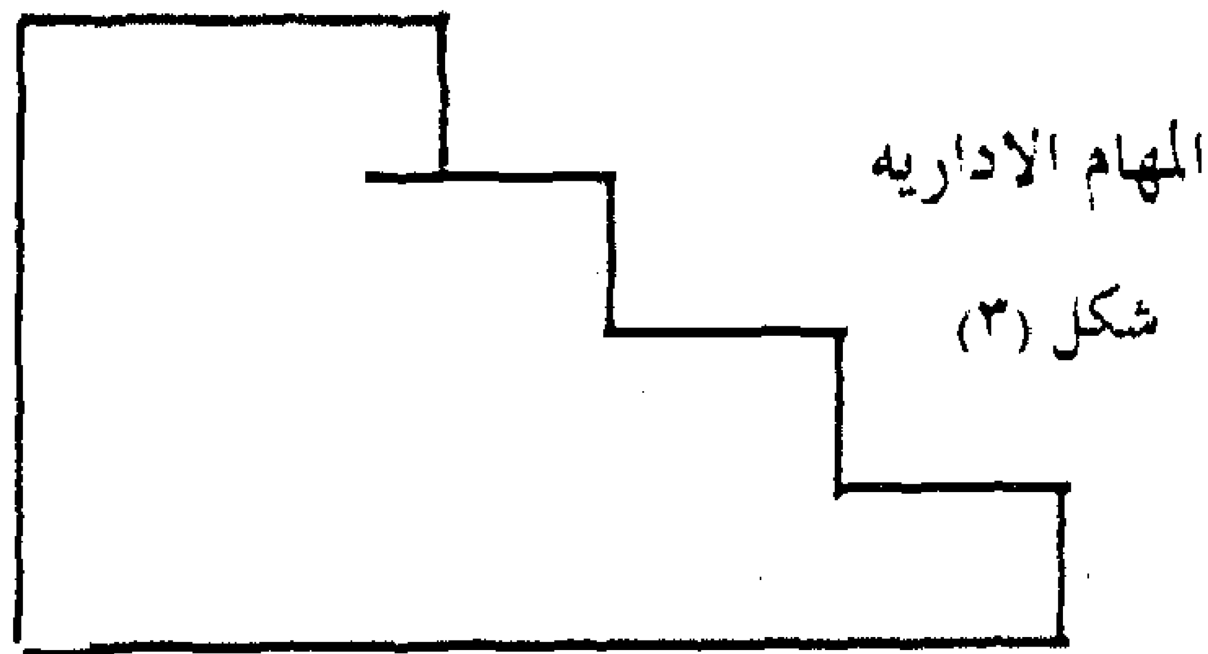
تدفق المعلومات الى الادارة العليا

* - عملية صنع القرار :

وبالنظر الى المهام الادارية كما هى موضحة فى شكل (٣) فأننا نجد أن المديرين يقضون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو مع المديرين الآخرين أما النصف الآخر من وقتهم فهم يقضون ٥٠٪منه فى التخطيط أما الـ ٢٥٪ الباقية من اجمالى الوقت فيقضونه فى تحليل وتقييم المعلومات كأساس لاتخاذ القرار . وهذه النسبة الأخيرة من الأنشطة التى يمارسها المدير هى التى يمكن تطبيقها للاستخدام بواسطة الحاسب الآلى للاستفادة بها فى صنع القرارات

المهام الاداريه

شكل (٣)



كما يمكن باستخدام الحاسب الآلى القيام بعملية القياس والتقييم ووضع قواعد اتخاذ القرار والتغذية المرتدة أما معايير اتخاذ القرار والخطط والأهداف فما زالت حتى الآن تحتاج الى ابداء رأى شخصى فيها عن طريق العنصر البشرى .

نقلا بتصرف عن

مجلة الادارة -العدد الثانى- المجلد ٢٥ -أكتوبر ١٩٩٢

(٣٣٩) - كن صديق ولا تطمع فى أن يكون لك صديق (فكرى أباظه) .

الهندره .. (الهندسة الاداريه)

عزيزى المدير ...

تعد الهندره (الهندسة الاداريه) أحدث ثوره فى ادارة الأعمال ولذلك يسعدنا أن نقدم لك بايجاز أهم ملامحها ؟

١ - ماهى الهندره : تعرف الهندره بأنها اعادة النظر واعادة التصميم الكلى للعمليات الاداريه لتحقيق تحسينات جذريه فى مقاييس الأداء الحاسمة . والتى تشمل التكلفة والجوده والخدمه والسرعه .

٢ - الهندره : كيف تعمل ؟

تعنى بالعمليات لا بالمنظمات أى لا تهندر ادارة الانتاج أو ادارة المبيعات بل تهندر العمل الذى يؤديه العاملون فى تلك الادارات ومن ثم فان مدخلات العمل ومخرجاته يمثلان العنصران اللذان تعنى بهما الهندره

٣ - المهندرون :

* - القائد الادارى : - حيث يتركز دوره فى الموافقة على عملية الهندره ودعمها .
* - صاحب العمليه : - وهو المدير المسئول عن عمليه أو مجموعة العمليات وهو لايقوم بالهندره وانما من خلال فريق يتولى هذه العمليه .
* - فريق الهندره : من ٥ الى ١٠ أشخاص يتولون العمل الشاق فهم يختبرون العملية الحاليه ويتخيلون اعادة تصميمها وتطبيقها على الواقع الجديد ويفضل أن يضم الفريق مجموعة من داخل المنظمه ويجب أن لايقوم الفريق بهندرة أكثر من عمليه فى نفس الوقت ،

٤ - كيف تبدأ :توجد مجموعة من المبادىء ينبغى أخذها فى الاعتبار :-

أ - أنظر الى الهندره وكانها عملية تعصيف ذهنى موجه لتحقيق هدف محدد .

ب - حدد المهام التى يمكنك حذفها لتسهيل العمل .

ج - تخلص من الفرضيات الزائده .

د - الجأ الى التقنيه : الاستعانه بالكمبيوتر لمساعدتك على اداء أعمال كنت عاجزا عنها أو لم تفكر بها من قبل .

ه - أنظر الى الأمور بعيون العميل .

* نقلا بتصرف عن الشركة العربية للاعلان العلمى (الشعاع)

السنة الأولى - العدد العشرون

أكتوبر ١٩٩٣

اعداد : محمد فكرى حفنى

(٣٤٠) - اذا لم تقف مذهولا أمام حقيقة وجودك . فانك تتغاضى عن أخطر الحقائق . (ج . ف) .

(معلومات تهمك)

" أوشين " وسر تقدم اليابان

انقسمت الطبقة الوسطى المصريه الى حزبين رئيسيين ازاء مسلسل الجرىء والجميله ومسلسل أوشين ، أما الأغلبية فقد انحازت لمسلسل الجرىء والجميلة رغم مافيه من قيم فنيه وأخلاقية هابطة ،وكانت حجتهم أنهم يعرفون كمية الهواء الذى يضمه المسلسل ، ورغم ذلك فانهم راضون عن الجو العام للأحداث والمواقف ..هناك ثراء شديد فى الأمكنة،وهناك نساء جميلات كاسيات عاريات يستعرضن أحدث الأزياء، وهناك قصص حب وخيانه وغواية ، وهناك رجال نصابون مثل كلارك ورجال برمجية مثل ريدج،وهناك شيئا يمليهم كل يوم، هذا ما صرحت به الطبقة العليا من شريحة البرجوازيه،أما البسطاء من البرجوازيين فقد اعتبروا عائلة فورستر عائلةتتصل بصلة قرابة معهم لدرجة أن سيدة مصرية فاضلةحين شاهدت ريدج يسقط صريع رصاصة أطلقها عليه شقيقه..قامت تتوضا وتصلى العشاء وتدعو قائلة. يارب بحق الأيام المفترجة تنجى الواد ريدج ابن الست ستيفانى..

هذا ما كان من أمر الجرىء والجميلة،أ ما الأقلية التى بهرتها أوشين فهى تتابع اليوم بانبهار أعظم هذه القصة الانسانية الجميلة. رغم انصار حزب الجرىء والجميلة يتهمون أوشين بالنكد الخالص والميلودرامية الشديدة ، ويقولون - نحن نيعش فى نكد فلماذا نزيده ؟ رغم مذاكله تكشف أوشين كل يوم عن جمال شخصية تتكون وتتشكل وهى شخصية تنطوى على صلابة الشخصية اليابانيه ، وتفسر لنا أوشين وحدها كيف قفزت اليابان الى طليعة الدول المتقدمه فى العالم . لقد كانت أوشين تعرف أكثر مما يعرف غيرها ، وكانت تعمل أكثر مما يعمل غيرها .. ورغم كل ظروفها السيئة فقد تقدمت فى الحياة من خادمة طفلة فى بيت الى سيدة أعمال من طراز رفيع .. هذا هو مفتاح الشخصية اليابانيه .. المعرفة التى تزيد عن معرفة الآخرين والعمل الذى يزيد عن عمل الآخرين . وقصة أوشين قصه حقيقيه ، وقد ماتت أوشين هذا العام وبكتها اليابان كلها .

" نقلا عن أ. أحمد بهجت الأهرام ١٣ اكتوبر ١٩٩٣ ".

---

(٣٤١) - كن نفسك فذلك فعل لا يمكن لأحد أن يقول لك أنك تخطىء فيه .

(معلومات تهمك)

البكاء دواء جديد !!!

أثبتت الأبحاث أن البكاء علاج للعديد من الأمراض النفسية. وكذلك يتخلص بـه الجسم مـن الكيماويات العامة التى تتكون فيه نتيجة الضغوط والانفعالات . فالدمـوع تغسـل العين حيث أنها أحد أنظمـة طـرد نفايات الجسم " !! "وكذلك فكبـت دموعنا قد يظهر علىأجسادنا ! علـى شكل طفـح جلدى أواضطرابات بالجهاز الهضمى .. كالاصابة بالقولون والقرحة..فيا عزيزى لا تكتم دموعك .. فالبـكـاء ليـس عـيبـا .. (!!)

صباح الخير ١٤ أكتوبر ١٩٩٣



كيف تحصل على نسخة مجانية من موسوعة القرار لمدة عام كامل ..

١ـ اذا كنت أحد المشتركين بالدورات التدريبية بمركز القرار .
٢ ـ اذا كنت أحد الكتاب بالموسوعة .
٣. اذا كنت من المعلنين بالموسوعة

(٣٤٢) -لا أحد يقهر جبلا وأن وقف دقائق على قمته . ذلك بأن الريح لا تلبث ان تمحو أثر خطاه (ارلين بلام) .

السياسه والتلوث البيئى فى المنطقة العربيه

*مع بداية الثمانينات ورغم وجود اتفاقية اقليمية لحمايـة البيئـه وانشاء مجـالس ولجـان ووزارات لحماية البيئه علـى المستوى الوطنـى فـى الخليج الا أن التوجهات السياسيه لـدول الخليج اثناء الحـرب العراقيـة الايرانيه وبعـد حرب تحرير الكويت والشرخ الذى أحدثـه النظام العـراقى لمفهوم الأمـن القومى العربـى والأمن البيئى الاقليمى شجع دول المنطقة على تعزيـز امنها الوطنى التقليدى ، وذلك من خلال التركيز علـى القـوة العسكريـة لتحقيق الأمن الوطنى لدولها حتى وان كان ذلك مغايرا لمفهوم الأمـن البيئى الاقليمى.وتطورهذا الاتجاه فى الثمانينات وأصبح الأساس فـى هـذه الـدول وخطـورة ذلك يكمن فى تدوير الموارد المالية لخدمة الأغراض العسكـرية بدلا مـن استخدام هـذه الموارد فـى عمليات التنمية الاقتصاديـة والاجتماعية وتؤكد الاحصائيات الرسمية الصادره من برنامج الأمـم المتحدة للبيئه أن اجمالىاستهلاك النفط فى العالم يخصص للأعمال الحربية فى حين لايزيد اجمالى استهـلاك الدول النامية للنفط عن ضعف هذه النسبـة أى حوالـى ١٣٪ مـن اجمالى استهلاك النـفط فى دول العالـم .

وبموجـب الأخذ بالمفـهوم الضـيق لماهيـة الأمـن الوطنـى أصبح بالامكـان تدوير الموارد الطبيعيـه والقـوى البشريه لخدمة الأغراض الحربيـه والتى من شأنها الاضرار بالأمـن البيئى .

*- ولمواجهـة هذه المخاطر البينيه الناجمه عـن انعـدام الأمن البيئى بسبب المنازعات المسلحه فان ذلك يتطلب القيام بما يلى :

١- زيادة الانفـاق على التنميه والاقلال من تدوير الموارد الطبيعيه والماليه على الانفـاق الحربى والذى يؤدى الى زيادة التوتر ونشوب الحروب بالمنطقة .

٢- الانضمام الى الاتفاقيات الدوليه والتى تحد وتمنع الآثار الموجبة للحروب والعمل على ابرام الاتفاقيات الاقليميه التى من شأنها توفير الأمن البيئى على المستوى الاقليمى واستحداث نظـام قانونى للعقوبـات الصارمة تفرض على الدول التى تستخـدم البيئه ومواردها كسلاح لتحقيق أهداف سياسية وعسكرية فى المنطقه .

(٣٤٣) - لن يؤذيك أن تكون متفائلا ... ففى امكانك دائما أن تبكى لاحقا (ل .س. ل)



٣ - انشـــاء هيئه قضائية لمحاكمة مجرمى الحرب البيئية باعتبـــار أن العدوان على البيئة يشكـل جريمة دوليـة بحـق البشرية والمـوارد الطبيعية لدول العالم .

٤ - مراجعة الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحماية البيئـة أثناء المنازعات المسلحة ، وعلى الأخص اتفاقية لاهاى الثانية لعام ١٨٩٩ والرابعة لعام ١٩٠٧ ، البروتوكول الأول الاضافى لاتفاقيـة جنيـف لعـــام ١٩٧٧ والاتفاقية الدولية لحماية التـــراث الثقافى والطبيعى لعـــام ١٩٧٢، وبروتوكول جنيف لعـــام ١٩٢٥بشأن منع استخدام الغازات السامه وغيرها من الغازات أثناء الحرب بالاضافة مراجعة وتعزيز الاتفاقية الدوليـة الخاصة بحظـر استحداث وانتاج وتخزين الأسلحه لعان ١٩٧٢ .

* وفى الختام لابد من التذكير أن الحروب المعاصرة فى مختلف أنحـــاء العـــالم وعلـى الأخص منطقة الشرق الأوسط كـــان سببهـا فـى المقام الأول السيطرة على الثروات الطبيعيـــه ولاتزال مصدرا من مصادر نشوب المنازعات الدولـية والأهلية وعامـلا أساسيا فى تدهور البيئـه سـواء مـن خـلال الاستعداد للحـروب وبالتـــالى استنزاف الثروات الطبيعية للمجهـود الحـربى ، والــذى يؤدى الى الحـــد مـــن الميزانيـة المخصصـة لأغـــراض التنميـــة الاقتصاديـــة والاجتماعيـة فى الدول النامـية بصـورة خاصة ، وعليه فاننا بحاجة الى عمل اقليمى ضمن الاطـار الدولى متفق عليه من الجميع ، اذاكنا جادين فى حل بعض المشاكل الملحة التى تواجه البشـر . ويجب أن تتغلغل الاعتبارات البيئية فى جميع القرارات وحتى القرارات المتعلقة بالأمن الوطنى أو الاقليمـى بمفهومـه الواسع فى هذه المنطقة . وهذا هو تحدينا العملى وهو تحد يمكننا قبولة لصالح اجيالنـا القادمـة ولصالح استقرار الأمن البيئى الاقليمى فى هذه المنطقة .

* نقلا بتصرف عن المدينة العربيه - العدد ٥٤ ص ٢٥

(٣٤٤) - الخوف لايرهب غير قلب الفاسد . (شكسبير) .

القدرات الخمس للمفاوض الذكى

يتوهم البعض انه قادر على ادارة دفة المفاوضات طالما أن الله قد حباه بطلاقة اللسان ولديه معرفة باللغات وثقافة واسعة مستقاه من أجهزة الأعلام .ولكن المسألة أبعد من ذلك . انها مزيج من العلم والفن والخبرة والدراية والتدريب يمكن بلورتها فى خمس متطلبات : -

أولا : الرغبة فى التحدث الى الآخرين :-

١ - التعرف على الشخص الآخر كشريك.

٢ - لاستعداد للاصغاء والاستماع

(من المنولوج الى الديالوج)

٣ - التعرف على الهدف النهائى للمحادثات.

ثانيا : تحديد المفاوضين :-

١ - التأكد من الصلاحيات المفوضة لنظرائك فى المفاوضات من الفريق الآخر .

٢ - دع المشاكل الفنية للمتخصصين.

٣ - التأكد من أن الأطراف الأخرى تشغل المناصب الادارية الملائمة .

٤ - عدم توهم أن المحادثات على أعلى مستوى سوف تكون أسهل لانه غالبا ما تحوطها التعقيد والقيود القانونيه فليس بالضروره أن تكون كل الصلاحيات مستقرة فى القمة.

ثالثا : الاستعداد العقلى والجسمانى :-

(١) - الصدق مع النفس :

أ - هل أشعر بأنى مؤهل لهذه المباحثات؟

ب - هل أنا جد مقتنع بما أنوى أن أقول ؟

ج - هل توجد فى ذهنى أشياء أكثر أهمية؟ (التركيز الشديد)

(٢) - الموضوعية تجاه الآخرين:-

أ - ما هى فرص المناورة الموضوعة تحت تصرفى ؟

ب - هل أنا متفق مع القيود المفروضه على طبقا للتعليمات ؟

ج - هل أنا خائف من الطرف الآخر؟

رابعا : طابع الكلام وأسلوبه :

(١) - درب نفسك على تمرينات التنفس العميق. تعلم كيف تتحكم فى طريقتك فى الكلام .

(٢) - السهولة والوضوح .

(٣) - مزايا الصوت الجهورى .

(٤) - ليس كا ما يقال صالحا للكتابة ، ولاتكمن البلاغة فى النطق وانما فى امكانية الفهم .

خامسا : فن الاستماع :

(١) - يمكن للفرد أن يشارك فى المباحثات دون أن ينبس ببنت شفة فالاستماع صورة من صور التعاون ، واظهار ردود الأفعال كالايماءه والابتسام وملامح الوجه كالحواجب...الخ .

(٢) - تدرب على الاستماع الجيداذ يمكن للمرء أن يصغى دون أن يسمع فعلا .

نقلا بتصرف عن ملفات التنمية الاداريه
مركز القرار للاستشارات .
اعداد : لواء عبد الحليم أمين

(٣٤٥) - وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان . (قرآن كريم)

الاساليب الحديثه لترويج المبيعات

****

الترويج عنصر أساسى فى أى برنامج تسويقى - قد يتخذ الترويج صورا متبا ينه وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر الا أنه دائما موجود وهو ضرورى لتعريف المشترى بوجود السنعة واقناعه بانها اقدر من غيرها على اشباع احتياجاته ثم دفعه الى اتخاذ قرار بشرائها بل و شرائها بالفعل ثم يتكرر شرائه لها فى المستقبل وهذا يستلزم مجموعة من الخطوات لزيادة فاعلية عملية الترويج وهى :-

١- عمل الاتصال المبدئى مع العميل المحتمل .

٢- اثاره اهتمامه بالسلع .

٣- خلق تفضيله لعلامة أو سلعة معـــينه .

٤- حل(مشكلة شرائية للمستهلك) بسلعة معينة .

٥- الحصول على أمر الشراء .

٦- ضمان استمرار تعامل العميل .

ولاتقتصر أهمية الترويج على القطاع السلعى بل تمتد أهميته أيضا بالنسبة للقطاع الخدمى سواء التـــى تهدف منهاالربح أو التىلا تهدف للربح (وحدات الجهاز الحكومى) من أجل تعريف الجماهير بالخدمات المقدمة وكيفية الاستفاده منها .

من ملفات التنمية الادارية

مركز القرار للاستشارات

"برنامج سياسات التسويق والترويج والاعلان"

(٣٤٦) - فاذا ما كنت جميلا ... سترى قلبا جميلا (بيت شعر)

التعليم المشروع القومي القادم

أصدرت وزارة التعليم فى أكتوبر١٩٩٣كتابا يتضمن انجازات الرئيس مبارك فى التعليم على النحو التالى :

١ - تحديد سياسة التعليم الواعية فى اطار ديمقراطى :

التطوير فى التعليم أصبح الولاية الثانية لمبارك عملا قوميا تشارك فيه جميع الهيئات والقنوات الشرعية والأفراد ويعكس آمال الرأى العام وطموحاته ، ورغباته ، مما يبين الأساس الديمقراطى للسياسة التعليمية الجديده وما تتضمنه من جهود لتطوير التعليم ، جنبا الى جنب على الأساس العلمى الذى تضمن اجتهاد المتخصصين والمسئولين ، فصار المادة الخام التى بنى عليها الرأى العام والقنوات الشرعية رأيها وقرارها .

٢ - عدم تحميل الأسرة المصريه أعباء اضافيه :

فى اطار كل التغييرات التى تشملها السياسة التعليمية الجديده طالب الرئيس مبارك ألا تتحمل الأسرة المصريه أعباء اضافية فى هذه المرحله ، فقد تحمل شعب مصر تضحيات كثيره فى السنوات الأربعين الماضيه ، حيث خاض أربع حروب ، وعانى من ضغوط سياسية واقتصاديه واجتماعيه وقد تحملها كلها بشجاعة نادرة . ونحن الآن فى مرحلة التحول والاصلاح الاقتصادى حيث يتحمل شعبنا أيضا هذه العمليةالأساسية والحيويه بشجاعة وصبر، فلا يعقل أن تكلف هذا الشعب ، وهذه الأسرة المصرية الصامده أى أعباء اضافية، سواء كانت هذه الأعباء مالية أو نفسية .

٣ - كان الجهد المبذول فى التعليم خلال عامى ٩٢/٩١ و ٩٣/٩٢ جهدا ينسب الى السيد الرئيس محمد حسنى مبارك ، فقد بادر فى نوفمبر ١٩٩١ ، وحدد جوانب أزمة التعليم المصرى ، وفى نفس الوقت طرح المشروع القومى لاصلاح التعليم حتى عام ٢٠٠٠ ، وتبنى سيادته مفهوم أن التعليم أمن قومى ، وأنه استثمار وليس خدمه، وحرص على توفير حق التعليم للجميع

(٣٤٧) - الظلم أينما كان يهدد العداله فى كل مكان (مارتن لوثركينج) .

، وعلى الوفاء بمبدأ تكافؤ الفرص التعليميه الجديده . وبدأ التنفيذ لاصلاح التعليم في ضوء ما أرساه سيادته وحرص عليه منذ توليه المسؤلية في عام ١٩٨١ وحتى الآن .

٤ - وكان مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائى برئاسة السيده سوزان مبارك معلما بارزا من معالم التطوير ، حيث خرجت توصياته الى القنوات الشرعيه ، وبدأت تأخذ طريقها الى التنفيذ ، ويأتى المعلم الثانى وهو تطوير الثانويه العامه ، ونأمل أن يأخذ طريقه فى العام القادم الى التنفيذ .ولعل ابرز معالم التطوير التى يرجع الفضل كل الفضل فيهاالى سياسة السيد الرئيس الحركة النشيطه فى بناء المدارس بحيث فاقت أعداد ما بنى فى عام٩٢/٩٣وهو ١٥٠٠ مدرسه كل حركة بناء مدرسى فى مصر طوال تاريخ التعليم الحديث فى مصر ما يقرب من مائتى عام .

٥ - وبتوجيهات السيد الرئيس كانت الرعاية الصحية للطلاب فى اطار نظام التأمين الصحى، وعودة الأنشطة التربويه والأنشطة الاجتماعيه ، والتغذية المدرسيه، ورعاية الموهوبين ، والاهتمام بذوى الاحتياجات الخاصة من المعاقين فى توفيرفرص التعليم وامكاناته

٦ - ومن أيادى السيد الرئيس البيضاء علىالتعليم توفير التمويل اللازم لاصلاحه . فمنذ أن نادى سيادته بالمشروع القومىلاصلاح التعليم فى مصر زادت الموازنات السنويه ، وكانت الخطة الخمسيه الثالثه التى تضمنت استثمارات للتعليم تزيد عن ثلاثة أضعاف ما تتضمنته الخطة الخمسية الثانيه .

٧ - وهل يستطيع أحد أن ينكر اهتمام السيد الرئيس باصلاح االتعليم بعد أن وضعه ضمن أولوياته فى مباحثاته مع رؤساء الدول، والذى اثمر اتفاقية مبارك- كول لتطوير التعليم الفنى بمصر مع الاستفاده من الخبرة الالمانية المتقدمه .

٨ - ان اهتمام الرئيس حسنى مبارك بالتعليم فى مصر كانت مثار اعجاب العالم مما دعا السيد مدير عام منظمة اليونسكو أن يوجه الى سيادته الدعوة لحضور المؤتمر العام لليونسكو فى أكتوبر١٩٩٣ تقديرا لجهد سيادته فى اصلاح التعليم المصرى اصلاحا نموذجيا يمكن للدول الناميه أن تهتدى به ومما دعا جميع المنظمات الدوليه أن تعتبر مصراحدى تسع دول توجه اليها الرعاية والعون من أجل تشجيعها على تحقيق أهدافها فى توفير التعليم للجميع وتدعوسيادته لمؤتمر القمة فى نيودلهى يعقد فى نهاية هذا العام لهذا الغرض .

نقلا بتصرف عن الأهرام الاقتصادى ١٩٩٣/١٠/١١.

(٣٤٨) - لنفهم أى كائن حى .. ينبغى أن نلج أعماقه ونسمع دقات قلبه (و. م. د)

حديث فى القمة

حيث نلتقى معهم فوق القمة

نستنشق عبير الخبرة ورحيق التجربة

فى لقاء للحياة مع الشيخ فاهم بن سلطان القاسمى الامين العام لمجلس التعاون الخليجى عن الصعوبات التى تواجه المجلس ومايتعلق بالتعاون الاقتصادى والامنى للمنطقة نعرض فيما يلى بعض مقتطفات هذا الحوار كمايلى : -

* هل يقف مجلس التعاون الخليجى وقفة تأمل فى مستقبله وفى مستقبل علاقاته بدول المنطقة ؟

مرمجلس التعاون بتجارب عدة منذ قيامه وكان تجمعا امنيا واقتصاديا فى آن واحد فى مسيرته وقطع المجلس شوطا لا بأس به فى بعض الأمور، مثل هذا التعاون الأمنى هو الأن موضع مراجعه من قبل القاده ، وتوجد خطه لمراجعة مسيرة المجلس ككل وفى الأمانه العامه نقوم باعداد دراسه فى شأن المعوقات والمصاعب التى تعترض مسيرة المجلس وبالتالى اقتراح الحلول التى تساعد فى ازالة هذه المصاعب .

* - وما هى أبرز الصعوبات التي تواجه المجلس الآن ؟ .

الصعوبات فى الحقيقه كثيره،وأهمها فى المجال الاقتصادى وهو عدم تطبيق بنود الاتفاقيه الاقتصادية التطبيق الامثل وقعت الاتفاقيه من قبل المجلس الاعلى ولكن عندما اتت مرحلة التنفيذ حصل بعض التباطؤ ومردهذا التباطؤ ان لبعض الدول بعض السياسات الاقتصادية التى تحتاج الى عملية تعديل كى تتماشى مع بنود الاتفاقية الاقتصادية، وكذلك اصرار بعض الدول على ملاءمة تشريعاتها الداخليه بنود الاتفاقيه .

أهم موضوع فى هذه الاتفاقيه هو وضع التعريفة الجمركية الموحده فى دول المجلس ، فاذا أنجز هذا الموضوع ونتمنى انجازه فى القمة المقبله فى كانون الأول (ديسمبر) فى الرياض ، ستزول صعوبات أساسيه .

* -وماهى الصعوبات القائمه على صعيد التعاون الأمنى بين دول مجلس التعاون ؟ .

التعاون الأمنى لايلاقى صعوبات وانما هوموضوع صعب ومعقد مر بمراحل عديده وقدمت اقتراحات عده وطرحت أفكار تم التشاور فى شأنها . وهناك الآن توجه مشترك لأن تقوم كل دوله من دول مجلس التعاون ببناء قوتها الذاتيه الدفاعيه،انما من خلال منظور مشترك لتطور قوة ،ردع الجزيره فى المستقبل ؟

* - اعلان دمشق أين أنتم من تنفيذه عمليا وما هو مستقبل تأثيره على دول مجلس التعاون منفرده ومجتمعه؟

-اعلان دمشق،قائم وباق ، وعقدت اجتماعات عده بين وزراء خارجية الدول الثمانى كان آخرها فى أبو ظبى، وتم تدارس مواضيع مهمة وأتفق على ان لإعلان دمشق جانبا مهما هو البروتوكول السياسى الذى يتضمن مبادىء لم ينص عليها بل أغفلها ميثاق الجامعة العربيه هذه المبادىء المهمه تشمل مثلا حق الدول فى ثرواتها الطبيعيه وعدم التدخل فى الشئون الداخليه ، فهذا البروتوكول يفسح المجال لانضمام باقى الدول التى تودالانضمام اليه فالبروتوكول سيلحق بميثاق جامعة الدول العربيه

(٣٤٩) - طالما قيل أن الفن مكان لقاء .ففى جوه البهيج يتلاقى الصانع والمتذوق (كوجير توميتا) .

* - تقصد أنكم ستوجهون الدعوه للدول العربيه الأخرى لتصبح عضوا فى اعلان دمشق ؟ ،

لا -بدلا من فتح العضويه للالتحاق باعلان دمشق وتعرفين أن لبنان قدم طلب العضويه والاحتمال كبير أن تقدم كثير من الدول العربيه طلب الانضمام الى اعلان دمشق وتحاول الجامعة العربيه تعزيزميثاقها وتحاول أن تعزز العمل العربى المشترك والرجوع الى الميثاق هو الاساس فكان الرأى أن البروتوكول الذى نص عليه اعلان دمشق يجب الحاقه بميثاق الجامعة العربيه وفتح البروتوكول أمام كل الدول الراغبه فى التوقيع عليه وبالتالى يتم تعزيز ميثاق وجامعة الدول العربيه والعمل العربى المشترك .

* - هل ستنسق دول مجلس التعاون لتأمين الدعم المالى المستمر لانجاح اتفاق غزه - أريحا ؟
وهل حان وقت انهاء المقاطعة العربيه لاسرائيل، كما تقول الولايات المتحده ودول أخرى غربيه ؟

- دول مجلس التعاون ساهمت فى عملية السلام منذ البداية وهى تساهم فى المفاوضات المتعددة الأطراف وقدمت بعض دول المجلس دعما وبعضها يدرس هذا الموضوع ،

نحن مع عملية السلام وموقفنا ينطلق من القرارين ٢٤٢، ٣٣٨ ومبدأ الأرض مقابل السلام وانسحاب اسرائيل من كل الأراضى المحتله بما فيها القدس الشريف وحق تقريرالمصير للفلسطينيين فاذا تحققت هذه المبادىء يصبح كل شىء ممكنا ، أما بالنسبة الى المقاطعه فهذا موضوع سابق لأوانه لأن اسرائيل ما زالت تحتل الجولان وما زالت فى جنوب لبنان وفى معظم الأراضى الفلسطينيه فلماذا الاستعجال لرفع المقاطعه ؟ وعلى أى حال ربما تخفف المقاطعة بموازاة عمليه الا نسحاب .

نقلا بتصرف عن الحياه

١٧اكتوبر ١٩٩٣

---

(٣٥٠) - اياك أن تأكل قليلا ... ولاكثيرا فان الأكل القليل علىغير شهوه أضر من الكثير مع الشهوه (الجاحظ)

مكتبة القرار

اسم الكتاب : ادارة الاقتصاد الاسرائيلى .

اسم المؤلف : دكتور : السيد عليوه

اسم الناشر: دار غريب للطباعه - القاهره

يحتوى الكتاب عل ثلاثة فصول : يعالج الفصل الأول اتخاذ القرارات الاقتصاديه ، أما الفصل الثانى يتناول دور الحكومه فى توجيه الاقتصاد وأخيرا يتضمن الفصل الثالث الرقابه على الاقتصاد الاسرائيلى .

((خصائص الاقتصاد الاسرائيلى))

قبل التعرض لعمليه اتخاذ القرارات الاقتصاديه يتناول المؤلف بايجاز أهم الخصائص العامة للنظام الاقتصادى فى اسرائيل ، حيث يشير أنه رغم ما يعانيه من مجموعة من المشاكل المزمنة والتى تأتى فى مقدمتها اعتماده على المساعدات الغربية فان الاقتصاد الاسرائيلى يتميز بثلاث خصائص : أنه اقتصاد رأسمالى ثم أنه اقتصاد حرب وهو نتاج التطور التاريخى والواقع الموضوعى للاقتصاد الاسرائيلى فى فلسطين المحتلة وعلاقته العضوية بالرأسمالية المعاصرة

((اتخاذ القرارات الاقتصاديه))

توجد مجموعة من العوامل التى تساهم فى صنع القرارات الاقتصادية : -

أولها : هيكل الاقتصاد الاسرائيلى حيث يظهر دور الهستدروت والقطاع العام والقطاع الخاص تأثيرا واضحا وعلى الأخص القطاع الأخير خلال السنوات الأخيره التى أظهرت تناقص دور الدوله وبالتحديد فى مجال الصناعه والزراعه .

ثانيا : صنع القرار السياسى وينصب من ثلاث قوى مؤثره هى : الحكومة وعلى الأخص دور رئيس الحكومه وهذ لايعنى انفرادها بوضع السياسة العامة فهى تتشاور مع الهستدروت وأرباب الاعمال عند التفكير فى تقرير سياسة ما أو اجتماعية أو اقتصادية، أيضا يظهر دور النخبه التى تتكون من قادة الحزب وكبار المديرين القوميين والخبراء الحزبيون الى جانب ذلك قاده من المعارضه وغيرها ويبرهن على ذلك المقالات الصحفية التى تتحدث عن "العشرة الاوائل " فى النظام السياسى وبغض النظر عن عددهم فان لهم

(٣٥١)- اقبلنى كما أنا . وبعد ذلك يكتشف أحدنا الأخر . (فدريكو فلليني) .

دورا ملحوظا باعتبارها جماعة ضغط اقتصاديه، يضاف لهم القوى الفاعله فى صنع القرار ولعل من أهمها : الأحزاب السياسيةّ الهستدروت .. الوكالةّ اليهوديةّ .. جماعة اتخاذ القرار ... "

ثالثا : دور المؤسسه العسكريه ويمكن أن يعز الدور المتفوق لها فى اتخاذ القرارات الاقتصادية الى عاملين : المكانة السياسية الأمنية للجيش فى الاستراتيجية الصهيونية ثم حقيقة أن الاقتصاد الاسرائيلى اقتصاد حرب .

((دور الحكومة فى توجيه الاقتصاد))

تستخدم الحكومه أربع أدوات رئيسيه للقيام بهذا الدور هى : التخطيط الاقتصادى ، اسلوب ادارة التنميه ، والاداره الماليه العامه ، وأخيرا توجيه القطاع الخاص . حيث يشير المؤلف الى أن من أبرز سمات التدخل الحكومى هو ندرة تأميم الصناعات الاساسيه وغياب خطط شامله للتنميه وغلبة الطابع البراجماتى لسياسة الحكومه ازاء كل من القطاعين العام والخاص مما يوحى كل ذلك الى أن توجيه الحكومه للاقتصاد الاسرائيلى قائم على ترجيح المشروع الخاص ومن ثم الأخذ بنظام الاقتصاد التأشيرى فى عملية التوجيه هذه .

((الرقابه على الاقتصاد الاسرائيلى))

وأخيرا يتناول المؤلف كيفية الرقابةّ على الاقتصاد الاسرائيلى حيث تجرى هذه العمليةّ من خلال عدة أساليب من أهمها :

* - الرقابه الحكوميه : وهى ثلاث انماط : الرقابه على المشروع العام ، ورقابة السلطة التنفيذيه ، ورقابة مراجعى الدوله والاطار القانونى لعلاقات وظروف العمل .
* - رقابة الكنيسيت : من خلال الرقابةّ على الأموال العامه مستخدما عدة وسائل من أهمها سن التشريعات والمناقشات العامه ومناقشة واقرار الميزانيه واللجان البرلمانيه .
* - الرقابه الأهليه : وهى المشاركة الشعبيه فى ادارة التنميه ، وجهود العملاء وأطراف ثالثه ودور الرأى العام والصحافه والمنظمات الاجتماعيه مثل اتحادات المستهلكين والنقابات المهنيه .

((النتائج المفيده))

ينتهى المؤلف الى الخروج ببعض النتائج الهامه التى أمكن استخلاصها وهى : -

& - صلاحية البراجماتيه كمنهج علمى فى معالجة المشاكل العاجله وتخطى الصعاب والأزمات .

& - اقامة توازن سليم بين القطاعين العام والخاص مسألة متعذرة لأنها تتوقف على التوازن الديمقراطى بين القوى السياسيةّ والاجتماعيةّ فى الداخل .

& - غياب التخطيط القومى الشامل خلق مصاعب عديدةّ للجهاز الادارى .

& - يوجد خلط فى اسرائيل بين مفهوم التنميةّ ومفهوم التحديث .

& - تطور ودور الكمبيوتر فى الاقتصاد الاسرائيلى .

(٣٥٢)- معظمنا يفضل أن يهدمه المديح على أن ينقذه النقد . (نورمان فينيسنت بيل) .

إقرا في هذا العدد :

لا تقل لا اعرف ... بل جرب
لا تقل لا استطيع ... بل حاول
لا تقل لا اعلم ... بل تعلم

المهارات القيادية

تتولد المهارات القيادية وتنمو طالما كانت الظروف مؤدية لذلك وبالأخص في ناحيتين .

* أسلوب علمى في تصعيد الكوادر القيادية .

* توفير المؤسسات والمنظمات التى تسمح بذلك .

لذلك نجد تأثير شخصية القائد واضحا في إدارة الأزمات ، وكذلك في السلوك التنظيمى في مؤسسات الدولة المختلفة التى تشارك في صياغة القرار .

رئيس التحرير

موسوعة :

القرار

خلاصة الثقافة الرفيعة والخبرة المتميزة

يصدرها مركز القرار للاستشارات

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د . السيد عليوه

٢٥ شارع خضر التونى - ناصية يوسف عباس - مدينة نصر

المراسلات : ص . ب ٨١٣٧ ـ مساكن مدينة نصر ـ القاهرة ـ ت : ٢٦٣٧٥٨٧ ـ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٣

 لا تعذلينى فى ما ليس ينفعنى إليك عنى ، جرى المقدار بالقلم . { محمد بن البيت الريعى }

٢

دعــوة للمشــاركة

صديقنا العزيز : عضو المؤتمر الثالث لدعم القرار العربى .

ينظم مركز القرار للاستشارات بالاشتراك مع مجموعة من الشخصيات العامة وأساتذة الجامعات والممارسين والخبراء "المؤتمر الثالث لدعم القرار العربى " بهدف ترشيد عملية صنع وإتخاذ القرار في الادارة العربية بما يتفق مع روح العصر وثورة التكنولوجيا واقتصاد المعلومات ، وكذا تزويد أعضاء المؤتمر بأحدث المناهج العلمية في تصميم البدائل والحلول والمفاضلة بينهما لتنمية مهارات التفكير الابتكارى ، ويوجه هذا المؤتمر الى جميع المهتمين بقضايا الثقافات المتعارضة ومناهج وتقنيات صنع القرار وقضايا التغيير الفعال .

بمختلف القطاعات ، الحكومية والهيئات وقطاع الأعمال والمشترك والاستثماري والخاص على المستوى المحلى والعربى .

وسيتم مناقشة الموضوعات التالية على مدار أيام أعمال المؤتمر .

* إدارة الثقافات المتعارضة .
* مناهج وتقنيات صنع القرار .
* مهارات توليد الأفكار من خلال التفكير الابتكارى .
* دور القرار في إدارة التغيير .
* الجديد في صنع القرار .

صديقنا العزيز : أهلا بك مشاركا فعالا في ندوة صباح اليوم الأربعاء أول ديسمبر وسوف نتعاون سويا لنجعل هذا الملتقى الفكرى فرصة لتنمية المعارف وصقل المهارات وتقوية السلوكيات العصرية وتحسين الأداء الجماعى .

مقــررالمؤتمــر

محاسب / بلال سـعد حلمـى

(٣٥٥) الصمت فن عظيم من فنون الكلام [وليم هازليت]

٣

جدول أعمال المؤتمر السنوى الثالث لدعم القرار العربى

يومى الأربعاء والخميس ١ - ٢ ديسمبر ١٩٩٣

١ ـ تبدأ أعمال المؤتمر من الساعة ٣٠ر٩ صباحا وحتى الخامسة مساءا يتخللها وجبة غذاء بالفندق في تمام الساعة الثانية مساء.

٢ ـ اليوم الأول :

الجلسة الافتتاحية .

الجلسة الأولى من الساعة ٣٠ر٩ - ٣٠ر١١

حول استراتيجية الادارة العربية .

د . أحمد رشيد ـ رئيس قسم الادارة العامة ـ كلية الاقتصاد / جامعة القاهرة .

الجلسة الثانية من الساعة ١٢ ظهرا الى ٢ م

مناهج وتقنيات صنع القرار .

د . السيد عليوه ـ رئيس قسم العلوم السياسية كلية التجارة وإدارة الأعمال ـ جامعة حلوان .

الجلسة الثالثة ٣ - ٥ م

اتخاذ القرار في ظروف الأزمات .

د . رشاد الحملاوى ـ أستاذ إدارة الأعمال ـ كلية التحارة ـ جامعين عين شمس .

٣ ـ اليوم الثانى :

الجلسة الأولى من الساعة ٣٠ر٩ - ٣٠ر١١

ص إدارة الثقافات المتعارضة .

د . سعد الدين ابراهيم ـ أستاذ الاجتماع بالجامعة الأمريكية ـ القاهرة .

الجلسة الثانية من الساعة ١٢ ظهرا - ٢ م

دور القرار في إدارة التغيير

د . فريد النجار ـ رئيس قسم إدارة الأعمال ـ جامعة بنها

الجلسة الختامية من الساعة ٣ - ٥ م

الجديد في صنع القرار .

(ندوة عامة) يعقبها التوصيات الختامية .

مقــرر المؤتمر

محاسب / بلال حلمى

(٣٥٦) خير مرآة ترى فيها نفسك هى عملك [مثل صينى]

٤

الثابت والمتغير في النظام السياسى المصرى

لا أحسب هدية تذكى الى الشعب المصرى والرئيس مبارك بمناسبة الفترة الثالثة أجمل من الكلمة الصادقة الرامية إلى استكمال المسيرة وإصلاح المسار الديمقراطى .

فنحن على أبواب مرحلة حاسمة يصح فيها محاسبة النفس للتخفيف من أثقال الماضى لندلف دون معاناة الى القرن الحادى والعشرين .

أقول هذا وأمام ناظرى نتيجة الاستفتاء الكبير الذى ظهر به الرئيس مبارك ـ ليس بفضل وإنما على العكس ـ ورغم الضوضاء الاعلامية العالية التى أحدثتها آلة الدعاية الحكومية والحزبية مما ترك آثار سلبية على النفسية العامة للجمهور .

إن نتيجة الاستفتاء تعنى عدة أشياء لعل من أبرزها طابع الوفاء لدى الشعب المصرى ووعيه بضرورة الالتفاف حول قيادته في الظروف الصعبة منها قوة الشرعية المركزية للقائد ، ومنها رغبة المواطنين أن يكون هذا الاستفتاء بمثابة عقد اجتماعى بينهم وبين الرئيس بأمل أن يكون الاستفتاء القادم على أكثر من مرشح واحد للرئاسة إعمالا لقيم الديمقراطية الناضجة .

وقد يكون من المفيد أن نرصد الثابت والمتغير في تفاعل منظومة الحكم في السياسة فى مصر ومن بين عناصر الثبات نلاحظ المركزية السياسية البيروقراطية الحكومية ، الافراط في الشكلية ، وهذه عرفتها مصر كحضارة نهرية تتمركز فيها الحياة والنشاط حول النيل الخالد وسلطة الحكم الضرورية لمواجهة أخطار النهر إذا فاض أو غاض

هذه السمة تركت بصماتها السلبية فحظيت العاصمة بكل الامتيازات على حساب الأطراف، وتغيرت محاولات بناء اللامركزية وظلت الادارة المحلية غير قادرة على النهوض بمجتمعاتها .

البيروقراطية الحكومية ـ هذه القوة الادارية الرهيبة التى ورثت سلطة كهنة فرعون والتى تحاول أن تحتوى السلطة السياسية في مختلف الظروف .

الافراط في الشكلية ـ فقد ترتب على المركزية والادارة الثقيلة اهتمام بارز بالشكليات لدرجة القداسة سواء من حيث بناء المؤسسات (أنظر عدد المجالس العليا والفوقية) والاحتفال المبالغ فيه بالمناسبات على الجانب الآخر تلاحظ مجموعة من عوامل التغيير لعل من أهمها : نوعية النخبة الحاكمة. توجهات السياسة العامة. التحالفات الدولية .

بالنسبة للأولى ـ فإن من طبيعة الأمور أن تحل نخبة محل أخرى وجيل وراء جيل فلكل دولة رجالها ، إلا أن قوة عناصر الثبات ـ السابق الحديث عنها ـ والتداخل بين الادارة والسياسة جعل النخبة الحاكمة بمثابة دائرة ضيقة محاطة بحلقة مزدوجة وداخلية تعوق حرية الدخول (لاحظ استمرار النخبة لمدة طويلة) وحرية الخروج (لاحظ الصعوبة أن يقدم وزير على تقديم إستقالته) .
بالنسبة للثانية (أى التوجهات السياسية العامة) نلاحظ أن مخرجات النظام السياسى من قرارات

(٣٥٧) تقدمنا فى السن لا يجعلنا أفضل أو أسوأ ، بل يجعلنا أصدق مع زواتنا . [مس بيكر]

وتشريعات وإجراءات تتميز بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع المتغيرات فقد شهدت البلاد ثلاث تحولات كبرى : إلى الاشتراكية في مصر الناصرية ، ثم الانفتاح الاقتصادى تحت حكم السادات ، أخيرا إلى الخصخصة واقتصاديات السوق .

أحسن هدية تذكى إلى الشعب المصرى والرئيس مبارك .

بالنسبة للثالثة ـ أى التحالفات الدولية التى تعقدها مصر طبقا لمتغيرات الزمان ومقتضيات المكان ، تلاحظ اتجاه البوصلة نحو علاقات خاصة مع القوة الدولية المهيمنة في حينها سواء بريطانيا ثم الاتحاد السوفيتى ثم الولايات المتحدة .

ولكن نزعة الاستقلال الكامنة في الشخصية المصرية تنأى بها عن روابط التبعية مما يضع مصر في لحظة ما في صدام أو وقفه مع الصديق الحليف الأمر الذى يوحد بين الشعب والنظام في معظم الأحوال .

خلاصة القول أن رجحان كفة عوامل الثبات يقوى عوامل الاستقرار والاستمرار على حساب عوامل التطور والتغيير ومن ثم تبدو حركة مصر في مسار التقدم العام بطيئة في المقارنة بالآخرين . فقد تقدمتنا اليابان في مجال التنمية الصناعية وسبقتنا الهند في مجال الديمقراطية الليبرالية ، بل وصعدت بعض الأقطار الشقيقة في مجال التنمية البشرية (تقارير الأمم المتحدة) الحل يمكن إذن في دعم عوامل التغيير ـ بما يتفق وروح العصر ـ والمفتاح في يد الرئيس مبارك الذى يستطيع أن يخفف من قبضة المركزية والبيروقراطية وأن يكسر تلك الحلقة الضيقة التى تحبط بها الصفوة نفسها توسيعا للمشاركة الشعبية .

د . السيد عليوه
نقلا عن الأهرام
١٩٩٣/١٠/١١

هل تعلم

* أن أطول حروب التاريخ كان حرب المئة سنة بين انجلترا وفرنسا ، والتي دامت من ١٣٣٨ الى ١٤٥٣ (١١٥) سنة .
* أن أكثر الحروب دموية بالخسارة كانت الحرب العالمية الثانية ١٩٣٩ - ١٩٤٥ حيث بلغ مجموع الضحايا ، بين جنود ومدنيين من كل البلدان حوالى ٥٤و٨٠٠ر٠٠٠ ضحية .
* أن أكبر عدد من الدوارع والطائرات اشترك في معركة بحرية ـ جوية بلغ ٢٣١ سفينة و١٩٩٦ طائره في معركة الخليج لايتى في الفلبين .
* أن أقدم جيش في العالم هو الحرس السويسرى في مدينة الفاتيكان . المؤلف من ٨٣ رجلا ، ويعود تاريخ تأسيسه الى ١٥٠٦/١/٢١ إلا أن أصوله تعود الى حوالى العام ١٤٠٠ .
* أن أقدم قوى جوية مستقلة هى " سلاح الجو الملكى البريطانى " الذى بدأ العمل في مايو ١٩١٢ واستخدمت بروسيا بالونا قرب ستراسبورغ (فرنسا) في ١٨٧٠/٩/٢٤ .

(٣٥٨) كن مثل الشمس ومثل المرج اللذان لا يقلقان على الإطلاق لمجئ الشتاء . { برناردشو }

٦

مهـــارات التفـــاوض

موقف ديناميكى أو حركى بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا وعرض وجهات النظر واستخدام كافة أساليب التأثير والاقناع في محاولة التقريب بين المواقف والموائمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع المتغيرات بهدف الوصول الى اتفاق مشترك تقبله الأطراف وترضى به ضمانا لاستمرارية العلاقة بين الأطراف وإستقرارها ويعتبر التفاوض هو البديل الأفضل للخروج من دائرة النزاع بأقل التكاليف وأدنى المخاطر ويعتبر الآلية الأكثر إيجابية نحو الاستقرار والحفاظ على جوهر العلاقات بين الأطراف حيث :

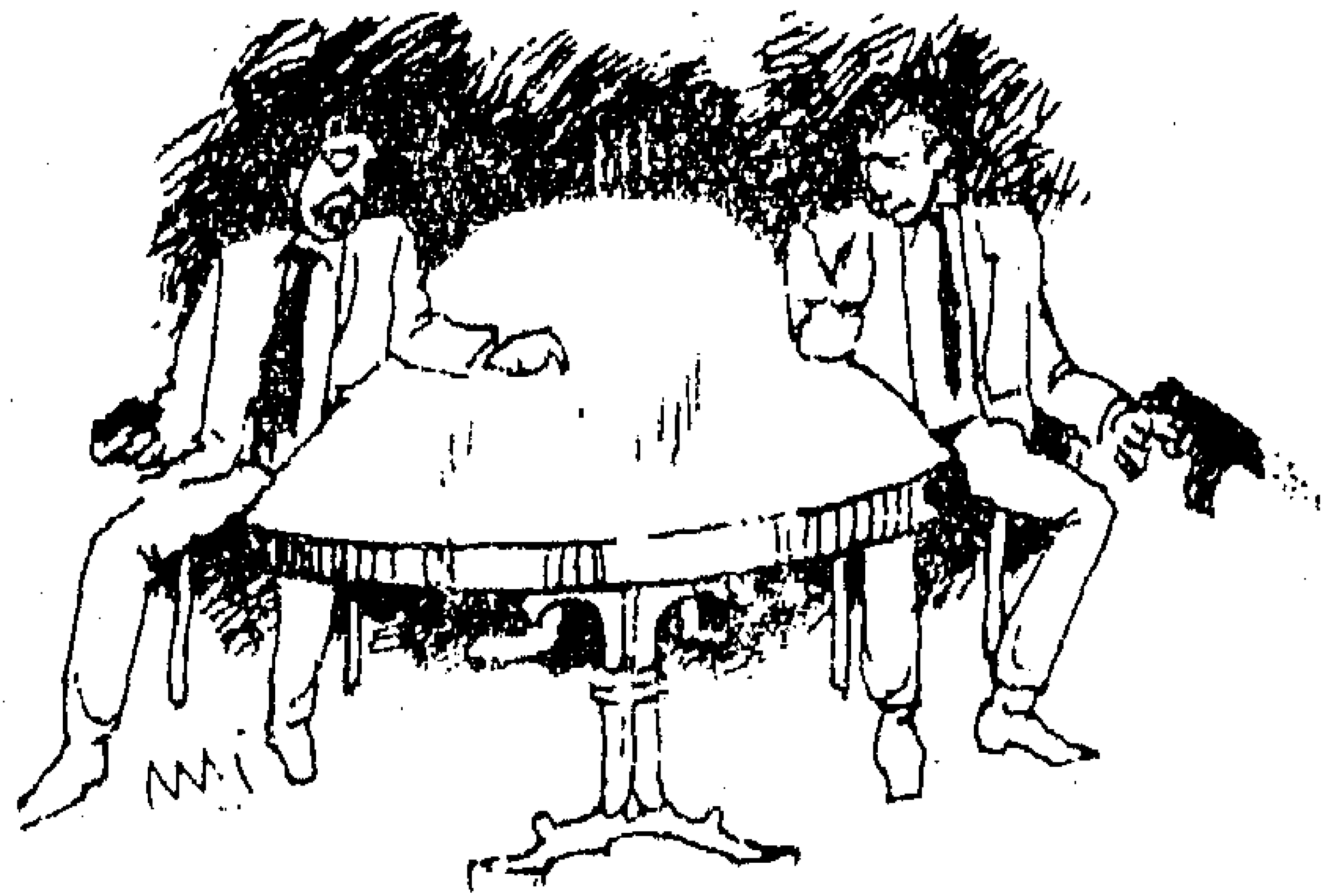
التفاوض يستخدم فيه أدوات الحوار من كلمات وألفاظ وعبارات وإشارات ويواجه الرأى بالرأى والحجة بالحجة والدليل بالدليل والمنطق بالمنطق في حركة مستمرة ولكى يتم التفاوض لابد من توافر شروط وظروف معينة وهى :

* العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف
* وجود خلافات أو نزاعات على المصالح
* وجود تكافؤ نسبى في القوة بين الأطراف
* توافر رغبة مشتركة وحقيقية لدى الأطراف المتفاوضة لحل الخلافات والمنازعات والاقتناع المتبادل بأن التفاوض يمثل الطريقة الوحيدة أو الأفضل لحل النزاع والمفاوضات الناجحة هى التى تحقق نوعية من النتائج المرغوبة إحداها موضوعية والأخرى سيكولوجية فالنتائج الموضوعية هى التى تمثل شيئا يلائم أولويات كل طرف من الأطراف المتفاوضة بمعنى أن كل طرف يحقق أهدافه من خلال المفاوضات مع إعطاء تضحيات معقولة ومقبوله أما النتائج السيكولوجية تعنى أن كل طرف لابد أن يشعر بالرضى حول الاتفاق أى يشعر كل طرف بأنه خرج من المفاوضات كاسب .

ويرى المؤلف أن أسلوب أو طريقة التفاوض يجب أن يحكمها المعايير التالية :

* يجب أن تؤدى الى اتفاق عادل يتم بالحكمة والموضوعية .
* يجب أن تتميز الطريقة أو الأسلوب بالكفاءة
* يجب أن تؤدى إلى الحفاظ على العلاقة بين الأطراف والعمل على تحسينها .

كما أن الاستراتيجيات النمطية أو التقليدية للتفاوض غالبا ما يصاحبها نوع من عدم الرضا أو التمزق ونطرح استراتيجيتين نمطيتين هما :



(٣٥٩) لن يؤذيك أن تكون متفائلا . ففي إمكانك دائما أن تبكى لاحقا .

١ - طريق التشدد والتصلب المطلق .
٢ - طريق اللين والسهولة المطلقة .
وأن أحد المهام الصعبة والهامة بالنسبة للمفاوضين هو كيف يمكن إيجاد التوازن الصحيح بين التشدد والتساهل بين الصراع والتعاون .
لذلك يجب تحديد الاستراتيجية الملائمة على أساس تحليل الموقف والظروف بموضوعية وهناك عدة إعتبارات يجب مراعتها في هذا الصدد وهى :

* مدى الاختلاف والتباين في المصالح بين الأطراف .
* مدى أهمية العلاقة في المدى الطويل .
* نوع الأسلوب والمدخل الذى يستخدمه الطرف الآخر .

وعموما فإن المفاوض الجيد هو الذى يعرف أين يتشدد وأين ومتي يتساهل وكيف . وهو الذى يعرف أين توجد نقاط الخلاف وأين ستتقابل وتتعارض المصالح وهو الذى يجيب عن المكاسب والمنافع المشتركة والمتبادلة وهو الذى يعرف هدفه وكيف يصل إليه .
كما أن عملية التحضير للتفاوض نرى أنها تمثل ركنا أساسيا من أركان النجاح في عملية التفاوض حيث يؤدى التحضير الجيد إلى توافر الفرصة لاتخاذ قرارات أكثر رشدا وموضوعية ويعنى إتاحة الفرصة للتفكير والتدبير وكذلك إتاحة مجال أوسع للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ودراستها وتحليلها بهدوء وأن التجهيز للمفاوضات يجب أن يتضمن أربع مراحل أساسية هى :

* تحديد القضايا التفاوضية .
* تحديد الأهداف .
* تحليل الموقف .
* وضع وتحديد الاستراتيجية .

ونلفت النظر إلى مشكلة التركيز على المواقف والتشبث عليها حيث يحقق أهداف معينة في المفاوضة وقد يساعد على تعريف الطرف الآخر بما تريده وقد يخدم أحيانا في الوصول الى شروط مقبولة ولكن المفاوضات من خلال المواقف غالبا ما تفشل في الوصول الى اتفاق حيث أن اللجوء إلى التفاوض من خلال المواقف يؤدى الى أن يتعلق الأطراف على تلك المواقف ويرون أن الدفاع عنها هدفا نضاليا وهو ما قد يؤدى الى التحجر والجمود والمفاوض المتشدد ينظر للموقف على أنه صراع بين إرادات وينظر للطرف الآخر على أنه خصم يجب النصر عليه ولتجنب سلبيات المفاوضات الموقفية ولتحقيق النجاح المنشود من خلال المفاوضات المبدئية وللوصول الى نتائج إيجابية وفعاله في كل الظروف ولزيادة مهارة وكفاءة المفاوض ينبغى أخذ الجوانب التالية في الاعتبار :

* الجوانب الانسانية في المفاوضات .
* التركيز على المصالح وليس المواقف .
* التعامل على إيجاد بديل من البدائل أو الخيارات
* العمل على أن تكون النتائج مبنية على معايير موضوعية .

كما نوضح أهمية الجانب الانسانى في المفاوضات حيث أن المفاوضين بشر لهم عواطف وقيم راسخة وخلفيات ثقافية ووجهات نظر متباينة والتنبؤ بسلوكهم عملية في غاية التعقيد وذلك يمثل مشكلة بشرية في المفاوضات ومن أهم نتائجها هى أن العلاقات بين الأطراف في المفاوضات تتداخل وتتشابك أثناء المناقشات

(٣٦٠) على الأهل أن يملأوا حقائب أولادهم حتى الإمتلاء ثقة بالنفس وتقديرا للذات الى حد لا يقوى معه الآخرون على إفراغها مهما فتحوا فيها من ثقوب .

٨

حول جوهر المشكلة وهناك ثلاث محاولات تفرض نفسها على مائدة المفاوضات وهى : الادراك ، العواطف ، الاتصالات وفي ضوء هذه المجالات يجب أن تتوافر للمفاوض بعض المهارات الأساسية التى تؤثر على قدرته على رؤية الموقف وفى نفس الوقت يجب أن يراعى المفاوض أن يتعامل مع الطرف الآخر كبشر ومع المشكلة على أساس جوهرها وعناصرها .

كما يجب ملاحظة عملية التوفيق بين المصالح بدلا من المواقف وكيف يمكن تحديد تلك المصالح وإعداد قائمة بالمصالح .

وهنا نوضح أهمية ابتكار بديل جديد لصالح الطرفين ليعطى الفرصة لتخطى عقبات الطريق المسدود عن طريق إعطاء مزايا مشتركه لكلا الطرفين بشكل يشبع احتياجات كل منها حيث أن المهارات الخاصة باختراع حلول وطرح خيارات ملائمة تعتبر من أهم المقومات التى يعتمد عليها المفاوض الناجح ويعترض عملية اختراع حلول وبدائل المشكلة أربع عقبات أساسية هى :

* الحكم المتسرع والنقد السلبى المتعجل من جانب الأطراف والتحفز الدائم لعرض الأفكار الهجومية والميل الى المبالغة في إبراز السلبيات .

* البحث المتسرع عن النهاية عن طريق حل وحيد وتجاهل فرصة الاختيار من العديد من البدائل .

* وجود عدد قليل من الخيارات على مائدة المفاوضات .

* عدم اهتمام أى طرف بحل مشكلة الطرف الآخر .

ونطرح هنا بعض العوامل التى يجب أخذها في الاعتبار لزيادة قدرة الأطراف المفاوضة على ابتكار الخيارات أو البدائل البناءة .

كيف تواجه طرفا أقوى ؟

نوضح هنا الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها المفاوضات حين يكون أحد الأطراف أكثر قوة وقد تركزت هذه الأهداف في هدفين هامين هما

* أن يحصن الطرف الأقل قوه نفسه ضد الانسياق الى اتفاق لا يرضى عنه بل وقد يجب أن يرفضه وبمعنى آخر الحماية الذاتية ضد هجوم واختراق الجانب الأقوى .

* العمل على الاستثمار الأفضل لكل ما يتوافر من فرص وإمكانيات وموارد حتى إذا ماتم التوصل الى اتفاق كان محققا لصالح الطرف الأقل قوه بقدر الامكان .

حيث أن المفاوضين عادة ما يحاولون حماية أنفسهم وتحصين جبهاتهم عن طريق التحديد المسبق لأسوأ نتيجة يمكن قبولها وهذا التحديد المسبق يساعد على اتخاذ القرار وفي نفس الوقت يحد أو يقلل من القدرة على الاستفادة مما نعرفه أثناء المفاوضات ، والالتزام بالحد النهائى يمثل موقفا غير قابل للتغيير والخطورة هنا أن المفاوض يصم آذانه لأنه يقرر منذ البداية ومهما حاول أو قال الطرف الآخر ، ومن هنا يتضح أن الحد النهائى له مخاطره الكثيرة والسؤال الذى يطرح نفسه هو هل هناك بديل أو مقياس أو معيار يحقق الحماية ضد الانزلاق نحو قبول اتفاق يجب أن يرفض أو رفض اتفاق يجب أن يقبل ؟

لذا فإنه يجب التعرف على أفضل بديل متاح وأن النجاح في ابتكار أفضل البدائل الممكنة يستلزم القيام بخطوات ثلاث :

* ابتكار أو طرح قائمة من التحركات والتصرفات التى يجب علينا عملها في حالة تعثر الوصول الى اتفاق .

(٣٦١) الفضيلة ليست شيئا في غياب التجربة . (مثل دنماركى)

٩

* تطور وتحسين بعض الأفكار وتحويلها الى خيارات عملية قابلة للتطبيق .

* اختيار البديل الذى يتمتع بالأفضلية متفوقا على غيره من البدائل .

* كما أنه من الأفضل الأخذ في الاعتبار البديل الأفضل للطرف الآخر ، وعلى ذلك فإن تحديد وتطوير البديل الأفضل يساعد على تحديد الحد الأدنى للاتفاق المقبول ولكن أيضا من المحتمل أن يزيد من ذلك الحد الأدنى ، إن البحث عن تطوير البديل الأفضل ربما يعتبر أكثر المسارات فاعلية في حالة التعامل مع طرف واضح القوه أثناء المفاوضات .

وهنا نوضح ماذا يمكن عمله لترويض المفاوض الصعب والشرس أو ماذا يجب أن يكون عليه رد الفعل إزاء طرف يحاول استخدام أساليب ملتوية للحصول على مزايا أو مكاسب على حساب الطرف الآخر وهذه الأساليب تتدرج ما بين الكذب والتضليل والتأثير النفسى الى الأشكال المختلفة من تكتيكات الضغط وهذه الأساليب قد تكون غير مشروعة أو غير مريحة وعندما يشعر أحد الأطراف أن مثل هذه الأساليب والتكتيكات الخداعية تمارس ضده فإن رد الفعل يكون بطريقة من اثنين :

١ ـ محاولة تجنب الصدام والميل نحو التنازل والطرف الذى يستجيب للموقف بهذه الطريقة يرى أنه لو تنازل إرضاء للطرف الآخر فسوف يكون ذلك موضع تقدير من جانبه وسوف يكف عن طلب المزيد مستقبلا وإذا كانت هذه الطريقة تحقق نجاحا فى بعض الأحيان إلا أنها غالبا ما تفشل .

٢ ـ استخدام نفس الأسلوب أو نفس السلاح فممارسة الخداع والتهديد يستلزم خداعا وتهديدا مضادا وإذا انفلق أحد الأطراف على مواقفه وتشبث بها فإن الرد يكون من نفس النوع وربما بدرجة أشد وفي النهاية ستكون النتيجة إما أن يستسلم أحد الأطراف أو تتعثر المفاوضات وتنهار وهذا هو الأرجح .

وهناك ثلاث خطوات لاحتواء الموقف وهى :

* يجب التعرف على التكتيك المتبع .

* كشف الأمر وطرحه بوضوح مع الطرف الآخر

* مناقشة مدى فائدة ومشروعية استخدام مثل هذه التكتيكات .

* وبعد كشف التكتيك المستخدم ومناقشته مع الطرف الآخر يجب أن يتمسك المفاوض ببعض المبادئ والنصائح مثل :

* يجب فصل الأشخاص عن المشكلة أى الابتعاد عن مهاجمة الأشخاص على الجانب الآخر حتى في حالة استخدامهم للتكتيكات التى تكون غير مشروعة .

* التركيز على المصالح لا على الموقف .

* الاصرار على استخدام معايير موضوعية .

ملخص كتاب : مهارات التفاوض
للأستاذ / عبد السلام عياد

نقلا بتصرف عن :
مجلة التنمية الادارية
العدد ٥٦ ـ يوليو ١٩٩٢ ـ ص ٧٠ ـ ٧٢

الصديق ... قارئ الموسوعة
كل عام وأنم بخير
بمناسبة بداية العام الجديد ١٩٩٤
أول يناير القادم لا تنسى تجديد الإشتراك
السنوى في الموسوعة

(٣٦٢) التجاعيد هى ذاكرة الأيام .

١٠

العقلانية في اتخاذ القرار الإدارى

وقف العالم كله عن طريق مختلف وسائل الاعلام والأقمار الصناعية يشاهد انطلاق مكوك الفضاء تشالنجر يوم ٢٨ يناير ١٩٨٦ . ... ووسط انبهار مختلف المشاهدين . صدر القرار وإنطلق الصاروخ وإذا بالصاروخ وبعد أقل من دقيقتين من انطلاقه يتحول إلى كومة من التراب ويصرع ركابه السبعة جميعا .

وعلى حين استقر الرأى على أن السبب الذى أدى إلى الانفجار هو تسرب من حلقات الزيت فإن الكثيرين يرون أن السبب الحقيقى هو الفشل في إتخاذ القرار وفي تقييم عنصر المجازفة . وقد حير جميع من شهد الحادث من ذوى العلم كيف يمكن أن يقوم متخذو القرار في وكالة الفضاء الأمريكية بإتخاذ قرار هكذا .

ومن الغريب أيضا أنه على مدى تاريخ برنامج الفضاء لم يتطرق الكثرون إلى ذلك التحدى الادارى الهائل الذى يتمثل في إدارة هذا العمل الجبار وظل الانجاز العلمى هو مركز الأضواء ولا يقال الكثير عن الادارة إلى أن جاء هذا الحادث ، لتتحول الادارة إلى مركز اللوم . وقد يكون هناك مبرر لهذا اللوم أو هذه الادانة فلا أحد ينكر أنه انيهار تام في منظومة اتخاذ القرارات ، وعملية الاتصالات أيضا مما كان له على الأقل أثر في حدوث هذه الكارثة .

فعادة تبدأ الكوارث بأحداث بسيطة وسقطات تافهة في المنظومة . وقد كان المسئولون في وكالة الفضاء على علم بوجود مشكلة في حلقات الزيت ١٩٨٠ وفي ديسمبر ١٩٨٢ ، وبعد خمس إطلاقات ناجحة للمكوك وضع احتمال فشل العازلات (حلقات الزيت) وفي قائمة الأخطار الحرجة ووضعت أثاره بأنها احتمال فقد المهمة والمركبة والطاقم نتيجة للتآكل المعدنى والاحتراق واحتمال انفجار الغلاف محدثا الحريق والتلف والاشتعال السريع .

ومن الواضح هنا أن كثيرا من الحوادث تقع بسبب ضغوط الانتاج وأن وكالة الفضاء كانت تريد أن تثبت القيمة التجارية للمكوك من خلال زيادة معدل تكرار الرحلات وكان تأييد ذلك يتطلب كسب الرأى العام من خلال إدخال رجال الحكومة وبعض المدرسين والصحفيين في أطقم الطيران . وكثيرا ما تؤدى جهود خفض التكلفة الى إهمال معايير السلامة والصحة المهنية وإجراءاتها ما لم تتابع السياسات للتأكد من عدم وقوع ذلك ، وأخيرا ولعله أكثر الأمور إثاره للذعر أنه لا يوجد ما يدل على التحقيقات بشأن ما يقع من حوادث عادية يؤدى اتخاذ إجراءات كافية لمنع تكرارها وفقا لما يقوله هربرت سايمون " ليست لديهم القدرات العقلية التى تضمن استمرار التشغيل الآمن للآلات التى يخلقونها " .

ومن هنا نرى ضرورة تقييم المجازفة بحيث يدرك أعضاء الأطقم مقدار الخطورة التى

(٣٦٣) في الأخذ والعطاء حياة للنفس . [فيكتور هوجو]

١١

يتعرضون لها في كل مرة يطلق فيها المكوك ؟ الاجابة هنا هى : نعم بالتأكيد ولكن إن مجرد حيازة البيانات لا يكفى لضمان اتخاذ القرارات بناء عليها ففى أثناء رحلة أبولو حسب المهندسون مقدار المجازفة التى ينطوى عليها النجاح في إرسال رجل إلى القمر بناء على أفضل المعلومات التقنية فلم تكن الاحتمالات جيدة فقد قدر المهندسون أن احتمال عودة رجال الفضاء من رحلة أبولو لا يتجاوز ٥ ٪ وقد علق كبير المهندسين بأن النسبة متدنية إلى درجة لا تصدق وإلى حد أنه لا يريد لها أن تجد طريقها للنشر في الصحف . وتم حل فريق تحليل الخطورة الذى قام بعمل هذه الدراسات وأصبحت بعدها من النادر أن يأتى أحد على ذكرر تحليل الخطورة .

ولعل مكمن القصور في الأداء الادارى واتخاذ القرارات أن الاداريين قد يكونون أعطوا التفاتا أكبر من اللازم إلى أمور الميزانية وضغوط التكلفة على حساب السلامة كما أنه يحتمل أن الاحتفالات والطقوس احتلت مكانة المادة الرئيسية للإدارة في وكالة الفضاء وكان من المحتم أن ينقى واقع أن كل شخص يعرف أن هناك مجازفات أى درجة من المبالغة في الثقة بالنفس أدت إلى وقوع الكارثة .

ولكن هل يتسنى تبرير أى من هذه الكوارث بمجرد القول باستحالة الوثوق ؟ وهل يجوز لنا التغاضى عن قرارات تتسم بعدم العقلانية والافتقار إلى المعلومات بمجرد أنه من المستحيل معرفة كل شىء يتعلق بالموضوع للتوصل الى أفضل قرارات ممكنة من المهم أن نجعل العقلانية هى الهدف ونبقيها كذلك ، ولا يمكننا أن نحصل على العقلانية ، ولكن أن نحاول ، وبالمحاولة يمكننا أن نصبح أكثر دراية مما يمكن أن نكون عليه .

ويقدم العالم الأمريكى درور معالجة لهذه المشكلة تفيد في التوصل إلى أقصى قدر من المعلومات مع إدراك أنه شئ يقل عن المعرفة الكمالية .

وهذه العملية تتم بالخطوات التالية :

١ ـ التنبه إلى توضيح قيم وأهداف ومعايير قرار بصورة محددة وواضحه بدلا من البدء بمقولات وتنميطات لا نهاية لها . يجب على المدير أن يكرس الوقت والطاقة لتحديد العناصر الابتدائية في القضية موضوع البحث ليوفر هذا التوجيه ويحد من عدم الوثوق ويرسى أساسا للمتابعة وتقييم الأداء وحساب المكافآت .

٢ ـ تخليق البدائل بقصد توسيع نطاق المعرفة إلى أقصى حدود ممكنة .

٣ ـ إجراء تقديرات وتنبؤات مبدئية والاهتمام هنا يتركز على محاولة التنبؤ بالنتائج التى يمكن أن يترتب عليها كل إجراء بديل .

٤ ـ تقييم البدائل وانتقاء الأمثلة والقوالب للقرار المطلوب من صانع القرار بناء عليها في ضوء التعقيدات وغيرها من جوانب الحقيقة وربما يجب تقليل المجازفة واتخاذ مدخل مألوف طبقا لما توحى به المقارنات المحدودة المتتابعة .

كما يمكن تبرير المزيد من البحث على أساس ما يحتمل أن يأتى من ورائه .

(٣٦٤) طالما قيل أن الفن مكان لقاء . ففي جوه البهيج يتلاقى الصانع والمتذوق .

١٢

٥ ـ الاختبار من أجل الاستراتيجية المثلى وإذا وجد أن المزيد من البحث مرغوب ومثمر فإنه يمكن المضي فيه إلى أن يتفق مختلف المحللين على إجراء ما .

٦ ـ تخصيص الموارد والتجهيزات . فالبحث المستفيض يجب أن يكون على أساس أفضل ماهو معروف من نظريات وخبره ومعلومات متاحة وعقلانية وخارجه على العقلانية إلى أن يتم التعرف على أفضل بديل ممكن ثم التحقق منه والاستقرار عليه ولاتزال العقلانية رغم محاولاتنا صعبة المنال ، والمحاولات التى تبذل للحصول على مزيد من المعلومات في موقف ما قد تكون نصيبها الاحباط قدر ما تكون الاثابة . ولكن الحقيقة تبقى وهى أن المديرين يتلقون أجورهم نظير مواجهة عدم الوثوق والتعامل معه .

ولكن للمديرين حقا حرية الاختيار بشأن درجة المعرفة وكفاية المعلومات في اتخاذ القرارات والواقع أنه تقع عليهم مسئولية أن يعرفوا أقصي ما هو ممكن اقتصاديا قبل أن يستقروا على اختيارات تؤثر على حياة العديد من الناس ومسارهم ومستقبلهم العملي ، وتؤثر كذلك على صالح الكثيرين غيرهم وأحوال معيشهم ومستقبلهم العملى .

وإذا كان اتخاذ القرار هو القلب النابض للنشاط الادارى فعلى المدير أن يحسن ذلك وأن يستخدم الزمن والطاقة وأن يستمر في السعي نحو الامتياز والضرورة لا يمكنها أن تصبح فضيلة ، فهى حدود مفروضة وهامه ولكن الهدف يستحق ما هو أكثر من مجرد الخضوع للحدود التى تفرض على عقولنا .

نقلا بتصرف عن :
أسامة مصطفى علي صالح

مجلة الادارة
العدد الثانى ـ المجلد ٢٥
أكتوبر ١٩٩٢ ـ ص ١٠٩ ـ ١١٠



(٣٦٥) أسعد الناس أولئك الذين لا يعرف سبب لسعادتهم سوى كونهم سعداء [وليم رالف اينغ]

١٣

التدريب : سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنه ، وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا وجزءا هاما من تكاليف العمالة ويرى Beach أن تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمار في البشر .

وتتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب والتطوير التنظيمى ، وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير ، وتجرى هذه العمليات إما من قبل المنظمة نفسها أو من خلال مركز تدريبى متخصص أو معاهد وكليات جامعية .

ويرتبط بالنشاط التدريبى - ويمكن أن يقترن به - نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمى كأسلوب تدريبى ، ويرتكز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد ، كما هو الحال في التدريب التقليدى . فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويرا للفرد في حد ذاته ، ويتمثل التطوير التنظيمى في التغيير المخطط - من جانب إدارة المنظمة على المدى الطويل لقيم ودوافع وسلوكيات العاملين والعاملات - على اختلاف مستوياتهم - لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى ، ثم الافادة من القيم والسلوكيات الجديدة المتعلمة فى إعادة بناء التنظيم الرسمى وغير الرسمى . والهدف الرئيسى هنا هو شيوع روح الفريق بفعاليتها ، وتحسين المناخ التنظيمى (العلاقات الرسمية وغير الرسمية) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعى ومن شأن ذلك كله زيادة القدرة على معالجة المشكلات ومواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، ويتم التطوير التنظيمى من خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها . وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمى وانتشر في السنوات الأخيرة في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وانجلترا وهولندا والسويد .

اهمية التدريب :

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردى والجماعى والأداء الكلى للمنظمة على مدى قدرة الأفراد العاملين على أداء مهامهم بفاعلية ، ورغبتهم في ذلك ، والتدريب يزيد من القدرات والمهارات ويسهم ذلك بالتبعية في شعور الفرد القادر الماهر بالرغبة في العمل أكثر من غيره ، ويمكن أن يسهم ذلك في تقليل معدل دوران العمالة . وتعد سياسة التدريب - ضمن سياسات الأفراد - مكمله لسياسة الاختيار - فاختيار نوعيات مناسبة من الأفراد يجعل تدريبهم مثمرا واقتصاديا بعكس الحال إذا أختيرت نوعيات غير مناسبة وعلى ذلك يمكن أن يصحح التدريب ما قد يشوب الاختيار من قصور .

وفي المنظمات التى يتركز نشاطها في التعامل مع جمهور العملاء مثل : شركات الطيران ، والفنادق ، والنقل العام والمستشفيات والمنظمات الحكومية والخدمية عموما ممكن أن يفيد التدريب - إضافة لتقليل أخطاء الأداء - في تحسين مستوى التعامل مع العملاء .

(٣٦٦) آه لو يتسنى لنا أن نتعلم كيف نتعلم الأمور فى أوقاتها . [أتريك سولارى]

١٤

التخطيط للتدريب :

يشمل تخطيط التدريب ثلاثة عناصر رئيسية :

١ ـ تصميم أهداف التدريب :

يمكن تحديد أهم أهداف التدريب فيما يلى :

* تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

* تذكير الأفراد العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات التى تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .

* تحقيق الانسياب الفعال للعمليات على مستوى المنظمة من خلال معرفة كل فرد بالخطوات والمراحل المتكاملة للأداء في قسمه أو إدارته ، ثم في الأقسام والادارات الأخرى .

* خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء . وفي الحلول محل القيادات التي تتقاعد أو تنقل لمواقع أخرى .

* تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات ـ وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج من المداخل التقليدية للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمى بمايسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل .

* زيادة الانتاجية بتقليل الفاقد في الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل . كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء ، وتحسن أنماط السلوك .

* الاسهام في إعادة التوازن النوعى والعددى لهيكل العمالة . فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن – من خلال التدريب التحويلى ـ تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .

* في المنظمات الخدمية ، تقليل زمن أداء الخدمة وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور مما يرفع درجة رضاء العملاء من المنظمة ، ويحسن صورتها في أذهانهم ، ويدعم مركزها السوقى والتنافسى إن كانت من منظمات الأعمال التى تعمل في بيئة تنافسية .

* التمهيد لإعادة التنظيم الادارى والتطوير التنظيمى من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية .

٢ ـ تحديد الاحتياجات التدريبية :

يجب أن يركز التدريب على مجالات القدرات والمهارات التى تدعو أو تشتد الحاجة الى تنميتها ، وفى حالة تعدد هذه المجالات ، يمكن تحديد الأولويات أى المجالات التى يتحتم ـ الإبتداء بها ـ من خلال سد الفجوة بين معايير الأداء والسلوك المطلوب وذلك الموجود فعلا . لذا يكون البدء بتحديد طبيعة المشكلات في مستوى ونمط الأداء والسلوك ، وأما إذا كان يمكن معالجتها من خلال التدريب فهو ليس علاجا أو علاجا كاملا لكل أو أى مشكلة .

وتتضح الحاجات التدريبية أكثر من الأفراد المعينين حديثا ، والذين نقلوا لوظائف جديدة بنفس المستوى أو بمستوى أعلى ، والذين تغيرت أساليب أو أدوات الأداء فى أعمالهم .

وتتضمن الاحتياجات التدريبية جانبين ، الأول يتمثل في نواحى الضعف أو القصور الموجوده والمتوقعه والتى يمكن للتدريب أن يكملها ، والثانى يتمثل في نواحى أخرى يراد تكوينها أو تنميتها من الأساس . وهذا يتطلب :

(٣٦٧) من شاور ذوى العقول . إستضاء بأنوار العقول . [أبو الدرداء]

١٥

١ - جمع وتحليل المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

يتطلب الأمر جمع وتحليل قدر كاف من المعلومات عن أساليب ومستويات الأداء والسلوك الفعلية مقارنة بالأساليب والمستويات المعيارية ، وعن طبيعة الانحرافات (فنية ، ومن أي نوع - أوسلوكية - ومن أين) ومداها ومسبباتها فقد يرجع سبب الانحراف للموظفين أو الموظفات من حيث قدراتهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم ، أو للنقص في عدد و / أو كفاءة الأدوات والأجهزة أو الآلات المستخدمة، أو لتعقد إجراءات وأساليب الأداء ، من حيث الخطوات والنماذج والسجلات المستخدمة وتعدد المنفذين أو الرؤساء المشتركين في إنجاز كل مرحلة أو عملية كما يفيد في هذا الصدد جمع وتحليل البيانات عن التنظيم الاداري والأهداف والسياسات ، واتجاه حجم أعمال المنظمة صعودا أو هبوطا وتطور عدد ونوعيات العملاء ، والمنتجات (سلع أو خدمات).

٢ - أسس تحديد الاحتياجات التدريبية :

تتمثل الأسس العامة الواجب الاعتماد عليها في هذا الصدد فيما يلي :

* تحليل الوظائف بتحديد الواجبات ومراحل وطريقة وأوضاع الأداء والمواد والأدوات والأجهزة المستخدمة .
* تحليل الأفراد ، بدراسة القدرات والمؤهلات والدوافع والاتجاهات ومعدلات الغياب ودوران العمالة ، ويمكن أن يشمل التحليل كل جنس على حده وكل فئة سن علي حده .
* تخطيط القوى العاملة ، من حيث تقدير حجم المعينين الجدد والمنقولين أو المنتدبين أو المراقبين لوظائف أخرى .
* تحليل التنظيم بدراسة مدى وضوح الأهداف والاختصاصات ودرجة فعالية الأداء البشرى بمختلف تخصصاته ومستوياته أو الأداء الآلى وبالآحرى محصلة الأداء البشرى والآلى أو ما يسمى بالهندسة البشرية ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في إختصاصات وظائف قائمة .
* تقييم الأداء للتعرف على مستواه (كما) ونوع العمليات ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية .
* الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث أسلوب الأداء وأنماط التعامل مع الرؤساء (والمرؤسين) والزملاء والعملاء .
* استطلاع آراء الرؤساء والمرؤسين والعملاء لتحديد طبيعة المشكلات التى يمكن حلها عن طريق التدريب .
* استخدام اختبارات القدرات العقلية والجسمانية والمهارات القيادية والسلوكية ، في قياس الأداء وكشف ما يلزم لتقويمه .
* استخدام مؤشرات مثل معدلات الانتاجية والأعطال والحوادث والغياب ودوران العمل ، والجزاءات والشكاوى .
* تقييم نتائج برامج التدريب السابقة من خلال استقصاء المتدربين والمندوبين أو الرؤساء أو العملاء ، ومراجعة نتائج الاختبار السابقة للمدربين ونواحى إخفاقهم فيها .
* دراسة طبيعة وأساليب المنافسة التى تتعرض لها المنظمة في السوق ومجالات ومستوى تدريب رجال البيع في المنظمات المنافسة ، وذلك بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تسعى لزيادة حصتها السوقية ودعم مركزها التنافسى .

ويمكن الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية ، فمثلا

(٣٦٨) العاقل من إذا نظر أعتبر . (بن سيرين)

١٦

أسلوب الملاحظة الميدانية للأداء والتعامل يكمله إستقصاء الرؤساء و / أو المرؤسين والعملاء ... وهكذا .

٣ ـ تصميم البرامج التدريبية :

في ضوء ما تحدد من احتياجات تدريبية ، يتم تحديد مجالات وبرامج التدريب ثم تصميم كل برنامج بحيث تغطى مكوناته الحاجات التدريبية ومن المهم مراعاة التسلسل المناسب لمكونات كل برنامج (الهيكل والبرامج) مجتمعه بحيث يبدأ بالأساسيات ثم يتدرج للفروع والتخصصات ويتوقف تحديد مدة البرنامج على طبيعة البرنامج (أساسى أو متقدم) ، السابقة الذكر بعض المنظمات ترسل الرؤساء بها الى المنظمات الخاصة لفترات محددة لاكتساب الخبرة الادارية والأفق التجارى المتقدم . كما تقوم باستقدام مديرين زائرين من هذه المنظمات ، وترسل رؤسائها للمؤتمرات الادارية المختلفة ليكونوا على اتصال مستمر بأساليب الادارة ويعودوا بأفكار جديدة .

* برامج التدريب التحويلى لاكتساب المتدربين القدرات والمهارات الأساسية اللازمة لشغل وظائف جديدة غير وظائفهم الأصلية .

* برامج التدريب الفنى وفقا لطبيعة النشاط المؤدى في مجموعات وظيفية مثل : المحاسبة ـ التكاليف ـ شئون العاملين ـ والنواحى الفنية المتخصصة كما هو الحال في المنظمات الصناعية ويجب أن يتوفر لمعدى البرامج المصممة القدر المناسب من الاتساع والعمق على ضوء المستوى التنظيمى والثقافى والعلمى والمهنى للمتدربين ، وطبيعة المهام التى سيمارسونها بعد التدريب .

٤ ـ إعداد المادة التدريبية :

يقصد بذلك إعداد هيكل المعلومات التى تخدم موضوع برنامج التدريب سواء كانت هذه المعلومات في صيغة مكتوبة أو مرسومة أو مصورة (شرائح أو أفلام) .

تركز المادة التدريبية ـ سواء كانت في شكل محاضرات أو حالات أو مواقف عملية ـ على موضوع التدريب وهى (المادة التدريبية) مرشد للمدرب خلال اللقاء التدريبى سواء كان هو الذى أعدها أو أعدت من قبل شخص آخر متخصص وتسفر جهود تخطيط التدريب عن وضع الخطة التدريبية لمدة زمنية قادمة قد تكون سنة أو أقل مع وضع البرنامج الزمنى لتنفيذها .

نقلا بتصرف عن :
د . أحمد سيد مصطفى
مجلة الادارة ـ المجلد ٢٢
العدد ٢ ـ يناير ١٩٩٠ ـ ص ٢٤ ـ ٢٨



(٣٦٩) ما اشتد من ضيق لا قرب الله فرجة . { الخطيب }

١٧

الواقع القيمي الراهن ومتغيرات التحول الاقتصادي والاجتماعي في مصر

أولا ـ مصادر الواقع القيمي الراهن :

المصدران الرئيسيان للواقع القيمي الراهن في مصر هما : " عصر الزراعة " بقيمه المجتمعية التي تشترك فيها جميع المجتمعات الزراعية في أنحاء الأرض ، وعلى مدى التاريخ ، ثم عصر الصناعة ، الذي أشاع قيم المجتمع الصناعي على مدى أكثر من قرنين ، على الرغم من تخلف مصر لزمن طويل في مجال التنيمة الصناعية .

١ ـ قيم عصر الزراعة :

لابد أن نضيف الى قيم مجتمع الزراعة ـ التي هي بنيوية في طبيعتها - بعض القيم المحلية التي تنبع عادة من خصوصية المجتمع الذي يزرع ، وفي مصر ، توجد ثلاثة مصادر للواقع القيمي الراهن ، بالاضافة الى قيم الزراعة ، هي القيم الفرعونية ، والقيم القبطية ، والقيم الاسلامية المصرية (أي القيم النابعة من مأخذ المصريين للإسلام) ، بالضبط كما أن القيم القبطية هي القيم النابعة من مأخذ المصريين للمسيحية . لكن الثابت أن القيم النابعة من طبيعة الحياة الزراعية وعلاقتها الاقتصادية ، وطبيعة العلاقة بين الانتاج والاستهلاك ، ونوع الممارسات السياسية ، كانت مصدر القيم الأساسية ، رغم مرور آلاف السنين ، وتعاقب أشكال الحكم ، وضروب الغزو الاستعماري .

٢ ـ قيم عصر الصناعة :

رغم أن مصر لم تكتمل تنميتها الصناعية حتى الآن إلا أن المصريين تأثروا كثيرا بقيم المجتمع الصناعي ، ويرجع هذا التأثير الى عاملين .

أولهما: حجم المجمعات الصناعية التي أقيمت في مصر على مدى هذا القرن ، واضطرار العمالة المهاجرة من الريف للعمل في هذه المصانع الى تبني قيم المجتمع الصناعي ، على حساب الكثير من قيم المجتمع الزراعي .

ثانيهما: الاستعمار، وبصفه خاصة الاستعمار البريطاني ، الذي فرض قيمه الصناعية ، في مجالات الادارة الحكومية والتعليم والقضاء والصحة ، الى آخر ذلك فشاعت في مصر نسبة عالية من قيم المجتمع الصناعي ، رغم أنها لم تكن قد استكملت بعد تنميتها الصناعية وإذا كانت نسبة من أبناء مصر قد تبنت هذه القيم مرغمة أو بدوافع عقدة النقص التي تتولد تجاه المستعمر ، إلا أن هذه القيم لم تكن عميقة في نفوسهم كما أنها ولدت أنواعا من الصراع ، الناشئ عن التناقض بين واقعي القيم .

(٣٧٠) الحرية ... خطرة لكنها أأمن شئ لدينا . [هاري أمرش فوستريك]

ثانيا. امتحان الواقع القيمى الراهن :

امتحان الواقع القيمى الراهن ، يعتمد على تبين تفاصيل الخريطة المتشابكة من القيم التى تؤثر على مفاهيم وسلوكيات الأفراد في المجتمع ، هذه القيم تكون واضحة المعالم والسياق في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى نتيجة لتفاعل هذه القيم وتبادلها التأثير ـ تتولد عنهاقيم جديدة يصعب رصد سياقها المجتمعى للتعرف على مدى صلاحيتها . للتعامل مع الظروف المجتمعية الراهنة ، وتلبيتها لطموحات المجتمع .

والتعرف على الافتراضات التى قامت عليها قيمة ما ، والتوصل الى السياق الذى خرجت منه ، قد يساعدنا أن نعتمد على آليات التفكير الناقد ، ولكن ، في بعض الأحيان يكون الافتراض والسياق خافيين على الباحث مع كل التزامه بالموضوعية وأخذه بالأساليب العلمية، نتيجة لتغلغل القيم لاشعوريا . وفى هذه الحالة قد يكون من المفيد الاعتماد على التفكير الابتكارى :

١ ـ التفكير الناقد :

دون الدخول في التفاصيل ، نطرح هنا بعض مقومات التفكير الناقد :

* التعرف على الافتراضات وامتحانها ، من العناصر المحورية في التفكير الناقد ، محاولة التعرف على الافتراضات التى تقوم عليها أفكارنا وقيمنا وتصرفاتنا ، والتى نأخذها مأخذ الأمر الواقع عادة ، ثم امتحان هذه الافتراضات ، للتعرف على مدى صلاحيتها للتعامل مع الواقع الراهن ، ومع المستقبل الذى نسعى الى تحقيقه .

* الانتباه الى السياق الذى تنبع منه الافتراضات . عندما نعى الافتراضات الخفية التى نتبناها دون أن تخضعها للتفكير الناقد ، وأهميتها في التفكير في تشكيل قيمنا وعاداتنا الادراكية ، وتفسيرها للعالم من حولنا ، وفي التأثير على سلوكنا عندما يتحقق هذا نصبح أكثر إدراكا لمدى تأثير السياق الذى تنبع منه الافتراضات . فكل قيمه من القيم التى تأخذ بها تخرج من سياق خاص .

* تصور وامتحان البدائل من أهم عمليات التفكير الناقد ، القدرة على تخيل وامتحان القيم البديل .

٢ ـ التفكير الابتكارى :

يسعى العقل الى جعل الحياة سهلة ، وذلك بأن يحول بعض الأشياء الى روتين ، العقل يتبنى انساقا من التفكير والسلوك ، قائمة على بعض القيم الخاصة ، ثم يعتمد على هذه الأنساق في تنظيم المعلومات الواردة ، وفى الحكم عليها ، مثال ذلك الأمطار التى تسقط على موقع ما ، فهى تشكل الأرض على هيئة نهيرات وأنهار ووديان ، بمجرد أن يحدث هذا فإن كل الأمطار التى ستهطل في المستقبل ، ستأخذ طريقها الى هذه الأنهار والوديان ، وهذه هى آلية تأثير القيم علي حياتنا ، إنها تحفر مساراتها في العقل البشرى تحت ضغط الالحاح الشخصى أمام العالم .

(٣٧١) كل إنسان يحاول أن يحقق شيئا عظيما متناسيا أن الحياه تتألف من مجموعة أشياء صغيرة .

[فانك كلارك]

١٩

لهذا يكون من الصعب علينا أن نكتشف عمق وأبعاد القيم التى تؤثر على حياتنا ، وحتى مع استخدام التفكير الناقد ، نفشل أحيانا في إكتشاف الافتراضات التى قامت عليها هذه القيم أو السياق الذى خرجت منه ، ذلك لأن القيم تستطيع أن تفرض منطقها الخاص علينا ، في هذه الحالة قد يكون من المفيد أن نلجأ للتفكير الابتكارى الذى يتيح لنا أن ننظر الى الأشياء بعين جديدة غير خاضعة للمنطق التقليدى المسيطر علينا ، حتى يمكن أن نكتشف عمق القيم الخفية .

إننا نحتاج الى التفكير الابتكاري من أجل أن نتحرر من البنيات المؤقته التى قامت واستقرت نتيجة لتتابع معين من الخبرات ، نابع من القيم الراسخة ، والتفكير الابتكارى يمكن أن يمضى بنا الى ما هو أبعد مما يوفره التحليل الذكى ، أو السعى الى المعلومات المناسبة ، أو جدل أهل المنطق .

والتفكير الجانبى - من بين آليات التفكير الابتكارى - يساعدنا على تغيير المفاهيم والمدركات الحسية ، لاكتشاف جذور القيم المؤثرة على حياتنا .

هناك دائما ذلك الافتراض بأن الطرق التى تؤدى بها الأعمال لابد أن تكون أفضل الطرق لأنها بقيت على مر الزمن ، وتم اختيارها خلال ذلك كما جرى تخليصها مما يمكن أن يكون بها من نواقص ، وأن هذه الطرق لابد أن يكون حصيلة عملية تطوير أثبتت أفضليتها على غيرها من الطرق ثم الافتراض بأن هذه الطرق لم تكن لتستمر لو أنها لم تكن الأفضل ، إلا أن التحدى الابتكارى يرفض - ببساطة - قبول افتراض أن الطرق والوسائل الراهنة هى بالضرورة أفضل الطرق .

وهناك دائما الوقت الذى نحتاج فيه الى إعادة النظر في القيم والمفاهيم الأساسية أو المحورية بصرف النظر عن مدى النجاح الذى قد تكون حققته

نقلا عن :

" دراسة للأستاذ راجى عنايت عن الواقع القيمى الراهن ومتغيرات التحول الاقتصادى والاجتماعى مقدمه في مؤتمر القيم والسلوكيات التى تتطلبها التنمية المتواصلة ودخول مصر القرن الحادى والعشرين الذى نظمته جمعية رجال أعمال الاسكندرية مركز الدراسات الاقتصادية والاجتماعية الذى عقد في سبتمبر ١٩٩٣ " .

(٣٧٢) وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون . { قرآن كريم }

٢٠

الوصايا الخمس لعلاج العمالة الزائدة

قد توجد عمالة زائده بدرجة كبيرة ، وقد تؤدى هذه الزيادة الى انخفاض الروح المعنوية وتدهور الانتاجية وتدنى جودة المنتج ، ولا يسمح قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ بإنهاء خدمة العاملين لأسباب اقتصادية . ويمنع القانون أيضا تسريح العاملين نتيجة لتوقف الانتاج كله أو جزئيا أو بسبب تغير النشاط إلا بعد الحصول على موافقة لجنة خاصه تتجه عادة الى المحافظة على الوضع القائم ، بالاضافة إلى ذلك ، لا يوجد في التشريع الحالى أى إشارة لدفع تعويضا لتشجيع العمالة الزائدة على الترك الاختيارى للعمل وبالتالى تخفيض نفقات الشركات الخاسرة ، ومن ثم يمكن التعامل مع هذه القضايا من خلال مجموعة برامج اجتماعية ومتنوعة وإيجابية قد تشمل :

* صياغة برنامج لتشجيع التقاعد المبكر .
* توزيع العمالة على شركات تابعة أخرى في حالة ثبوت جدوى هذا الاجراء اقتصاديا.
* دفع تعويضات نقدية لكل من يقرر ترك الخدمة اختياريا ، كما يجب أن يقنون ذلك بنظام جديد للأجور والحوافز للحفاظ على العمالة المدربة . ويمكن تغطية هذه النفقات الاضافية من الوفورات التى تتحقق .
* إعداد برامج للتدريب التحويلى ترتكز على التخصصات المطلوبة حاليا أو المتوقع الاحتياج اليها في المستقبل القريب .
* إتاحة الفرصة للعاملين الراغبين في ترك العمل وبدء المشروعات الخاصة الصغيرة لشراء بعض الأصول الانتاجية والورش ووحدات النقل الصغيرة ، مع توفير برامج لتمويل الشراء والمساعدة في إدارة هذه الوحدات من خلال الصندوق الاجتماعى للتنمية وبنك التنمية الصناعى ومؤسسة ضمان مخاطر الائتمان .

نقلا بتصرف :
من ملفات التنمية الادارية
مركز القرار للاستشارات



(٣٧٣) جميل أن نترك أثار أقدامنا فوق الأرض . لكن الأجمل من هذا أن تؤدى الى مكان فاضل .
{ چايمى كايبل - روائى أمريكى }

٢١

التليفزيون والطفل

يلعب التليفزيون دورا خطيرا في التأثير على الأطفال ، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المضمون يمارس من خلالها التليفزيون تأثيره ، وهى برغم تداخلها وامتزاجها عادة ماتتسم بصفة غالبة ، فهى إما ذات مضمون ثقافى ينصرف إلى الامتاع وتشكيل القيم ، وإما ذات مضمون تعليمى ينصب على التوجيه والتنشئة .

وإما ذات مضمون إعلامى بالوقائع والأخبار . أى أن التليفزيون يقوم - فى وقت واحد - بثلاث وظائف تتعلق بتثقيف الطفل ، وتعليم الطفل ، وإعلام الطفل .

هذا وقد لوحظ من بحث أجريناه ، أن تأثير التليفزيون على القيم والنظره العامة للأطفال وعلى الذوق العام لهم وعلى سلوكهم في اتجاه دون آخر يتوقف على مجموعة الظروف التى يشاهد فيها الطفل المادة التليفزيونية .

فالأمر الذى لاشك فيه أن التليفزيون يحظي لدى الطفل العربى ، وذلك في الظروف التى تسمح بوجود جهاز تليفزيون ، بأولوية عليا بين الوسائل العامة التى يلجأ اليها طفل السادسة الى الثانية عشر تماما ، وقد لوحظ ازدياد وقت المشاهدة للأطفال ، حيث يكون من المعتاد أن يقضى الطفل أمام التليفزيون معدل ساعتين يوميا ، ثم يرتفع هذا المعدل إلى ثلاث أو أربع ساعات عندما يصل الطفل إلى نهاية المرحلة الابتدائية وبداية الاعدادية وتنخفض تدريجا أثناء الدراسة الثانوية ، كما تبين أن الأطفال ذوى المستوى العالى في الذكاء من النضوج الاجتماعى سابق الأوان ناتج عن الاهتمام السطحى بمشاكل الكبار ، كما قد يؤدى الى تدهور ذوق الطفل إذا افتقد البرامج الجيدة . كما أنه قد يؤدى الى تنمية بعض الاتجاهات السلبية مثل إدمان المشاهدة وغيرها وصحيح أن هناك على الجانب الايجابى نتائج هامة ، ولكن يبدو أن الجانب السلبى كان واضحا ويكفى أن نشير هنا الى تلك الضجة التى أثيرت بصدد مرسحيات مثل (مدرسة المشاغبين) و (العيال كبرت) ... الخ سواء من جانب بعض الكتاب أو بين سطور بريد القراء في الصحف السيارة . أما بالنسبة للوظيفة الاعلامية التى يقوم بها التليفزيون للطفل العربى عموما فنلاحظ أنها تقدم كما هائلا من المعلومات يمكن أن تصيب الطفل بالدوار فضلا عن عدم التوازن بين المحلى والاقليمى والدولى في الاهتمامات .

(٣٧٤) من حسنات العطلة السنوية أنها تعطيك من النشاط والبهجة ما يدفعك الى استئناف العمل وأنها تفرغ جيوبك الى حد يرغمك على قرولة عملك .

٢٢

وبالنسبة لتأثير التليفزيون على الأعمال المدرسية للطفل وعلى وقت الفراغ والاهتمامات لديه ، فإنه يمكن القول بغلبة الجانب السلبى وبالأخص في العائلات الريفية والطبقات الشعبية ، إن المسألة تتكشف أبعادها إذا أخذنا في الاعتبار الاطار الاجتماعى ، فقد ثبت أن الطفل قليل الذكاء كان أكثر التصاقا بالتليفزيون من الطفل اللامع الذكى ، وذلك في المجتمعات الصناعية الأوروبية ، حيث إنصرف الأطفال الأذكياء الى مصادر المعرفة الأخرى للتزود منها ، أما الحال بالنسبة للأطفال عندنا فيبدو أن المسألة بالعكس حيث تفتقر البيئة بطبيعتها الى وسائل الاتصال الأخرى ، وذلك بالوفرة التى هى عليها في البلدان المتطورة مثل الصحف والمجلات والسينما ، كما تفتقر الى أوجه النشاط الترويحى الأخرى كالنوادى وغيرها . وإزاء ذلك فإن الطفل العربى اللامع يحتمل أن يكون أكثر التصاقا بالتليفزيون من نظيره في المجتمعات المتطورة أو من شأن هذا أن يؤدى إلى تشويه ذوق مثل هذا الطفل أو الهبوط به ، وذلك بمداومة الاقبال على الخبرات الخيالية والدرامية التى تغلف برامج التليفزيون .

وهكذا يتضح أن التليفزيون تأثيرت متعددة الأبعاد على الأطفال سواء من الناحية الايجابية والسلبية وهذا يستدعى أهمية البحث عن استراتيجية جديدة للتليفزيون إزاء الأطفال تستهدف تنمية القدرات الابتكارية لدي الأطفال الأذكياء والموهوبين ، وهم لا ريب ثروة قومية لا ينبغى إهدارها ، وجدير بالذكر هنا أن التليفزيون يعد من أصلح الوسائل لهذه " التنمية الابتكارية " وذلك من واقع ثلاث حقائق مستخلصة من نتائج البحوث العلمية وهى : العامل الأول : ويتمثل فيما كشفت عنه الدراسات أن الطفل الذكى في الأصل هو الذى يفيد أو ينبغى أن يستفيد من التليفزيون بدرجة أكبر من الطفل المتوسط الذكاء ، حيث تأكد أن الأطفال الأذكياء هم الذين يحصلون على أعظم فائدة من أى خبرة تعليمية تتصل بالتليفزيون .

العامل الثانى : ويتمثل في النمو العقلى وتطوره حيث يتبين أن النمو العقلى لا يسير بسرعة واحدة في جميع الأعمال ، فقد أثبتت الأبحاث أن هذا النمو يكون بطيئا في الصغر ، ويلى ذلك فترة نمو عقلى سريع ، وذلك خلال فترة الطفولة المتأخرة حتى مرحلة المراهقة المبكرة ، ثم

(٣٧٥) اللسان ميزان الإنسان [الجبرتى]

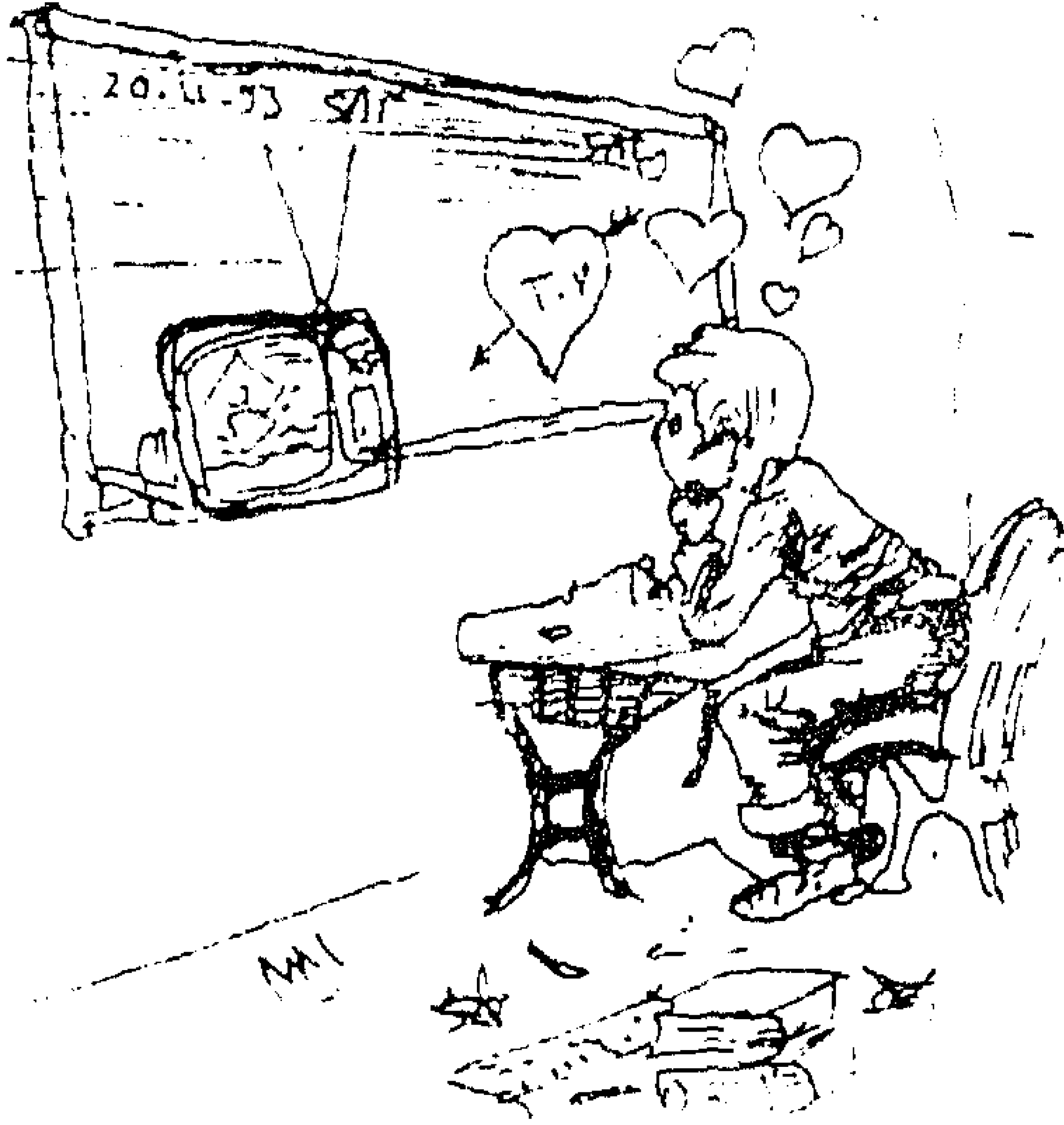
٢٣

أخذ النمو العقلى إبتداء من العام السادس عشر في البطء . وهذا يعنى أن السن من ٧ الى ١٢ سنة تقريبا تعد أنسب المراحل لتنمية القدرات العقلية للطفل وهى في ذات الوقت السن التى يكون فيها الطفل شغوفا بالتليفزيون بدرجة كبيرة .

العامل الثالث : ويتمثل في تصور النظام التعليمى الراهن القائم على التلقين والاستظهار عن الاهتمام بالطفل الموهوب ، بل نشك في محاولة المدرسة التعرف عليه وبناء على العوامل السالفة ، يصبح لامفر أمام التليفزيون من النهوض بالمهمة الجديدة وهي التى نسميها هنا "التنمية الابتكارية"

وذلك بأن يسعى الى مساعدة الأباء والمعلمين على اكتشاف المواهب الخاصة والقدرات الخلاقة لدى أبنائهم والعمل على رعايتها ، والسبيل الى ذلك أن يسير التليفزيون على سياسة تستهدف - محورين هما :

تصعيد مكانة الطفل الذكى في الاتصال التليفزيونى ، وتطعيم الرسائل الاعلامية التى يبثها التليفزيون بمضمون ابتكارى قوى وفعال .



نقلا بتصرف :
عن د . السيد عليوه
كتاب " استراتيجية الإعلام "

(٣٧٦) الوظيفة ليست المحافظة على أرض آبائنا بمقدار ما هى حماية أرض أولادنا .

{ خوسيه أو تيجا ـ فيلسوف أسبانى }

٢٤

تسعير المنتجات

تتضمن طرق التسعير الرئيسية : التسعير على أساس التكلفة . والتسعير على أساس الطلب والتسعير على أساس المنافسة ، والتسعير على أساس المستهلك وهذه الطرق يوضحها الجدول التالى

أولا ـ الطرق الرئيسية للتسعير

طرق التسعير / نواحى المقارنة	التسعير على أساس التكلفة	التسعير على أساس الطلب	التسعير على أساس المنافسة	التسعير على أساس المستهلك
أساس الطريقة	إضافة نسبة معينة أو هامش ربح محدد الى التكلفة	تحديد السعر بناء على حجم المطلوب والمعروض من المنتج في السوق	تحديد سعر يساوى أو أعلى من أو أقل من أسعار المنافسين	تحديد سعر يعكس قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك
أهداف الطريقة	الوصول الى إجمالى ربح معين طريقة محدد وواضحة لتحديد السعر	تعظيم الربح	المحافظة على الحالة الراهنة للمنظمة زيادة نصيب المنظمة من السوق	تعظيم الربح
مزايا الطريقة	تضمن تحقيق الربح المستهدف	تمكن المنظمة من تحقيق أعلى عائد ممكن	أخذ ظروف السوق في الاعتبار تهتم بالمركز التنافسى للمنتج في السوق	تتسم بالواقعية وأخذ قدرة العميل على الدفع في الاعتبار
عيوب الطريقة	قد يصعب تحديد التكاليف في بعض الأحيان لا تأخذ في الاعتبار قدرة المستهلك على الدفع	صعبة التطبيق تحتاج بيانات كثيرة عن عوامل لا تخضع لسيطرة المنظمة	قد لا تحقق الربح الذى تستهدفه المنظمة تسمح بحدوث معارك قطع الأسعار قد لا تكون أسعار المنافسين محددة بدقة	صعبة الاستخدام قد تختلف قيمة منفعة المنتج الواحد من مستهلك لآخر

(٣٧٧) النيات والمشاعر الحسنة تكون أحيانا أجمل من التعبير عنها .

ثانيا. تنكــر :

١ ـ ان للتسعير أبعاد نفسية :

يبرز لنا علم النفس بعض العوامل الهامة التى ينبغى علينا أن نأخذها في الاعتبار عند تحديد الأسعار ، ولقد شهدت فترة بداية الثمانينات من هذا القرن ارتفاعا ملحوظا في مصروفات التعليم الخاص في العديد من المدارس والمعاهد والجامعات الخاصة ، ويسرع مديرو هذه المدارس والمعاهد والجامعات بالتذرع بارتفاع رواتب وأجور المدرسين والتزايد الملحوظ في التكاليف والاعداد كسبب ، بينما يعترف العديد من هم باعتبارات سعرية أخرى كالمظهر الاجتماعي والحفاظ علي المكانة ، كما يعتمد البعض على أن الطلاب المرتقبين وأولياء أمورهم ينظرون الي السعر كمعيار لجودة الخدمات المقدمة ، فما كان أعلي وأغلي فهو الأفضل ، ويكون الناس في هذه الأحوال على استعداد للدفع عن طيب خاطر كلما ارتفع السعر .

٢ ـ بعض المشترين قد يبتعدون إذا كان السعر منخفضا :

على سبيل المثال :

لقد حرصت الغرفة التجارية الصناعية فى إحدى الدول العربية على تقديم ندوات مجانية في إدارة المنشآت والمشروعات الصغيرة ، ورغم أن الاعلام عن هذه الندوات قد أفاد قيام عدد كبير من المسئولين عن إدارة هذه المنشآت بالحجز لحضورها إلا أن أكثر من ثلثي الحاجزين قد تخلفوا عن الحضور .

وعندما توقفت الغرفة عن تقديم الندوات المجانية وبدأت في تحصيل مبلغ ١٥٠ ريالا في مقابل حضور الندوة ازدادت نسبة الاقبال على الحضور بشكل ملحوظ . فالندوات التي تكلف مبلغ ١٥٠ في المرة الواحدة لها قيمة واضحة تتفوق بها على الندوات المجانية ، وبالتأكيد كان النوع الأول والثانى من الندوات شيئا واحدا ، ولكن في الحالة الثانية كان السعر يعني القيمة .

٣ ـ التسعير هام أيضا في المنظمات التى لا تستهدف الربح .

علي سبيل المثال :

(٣٧٨) ليت سدنان نو ما حمل ذكر الذباب وأنثاه معه في الفلك . { البيروني }

٢٦

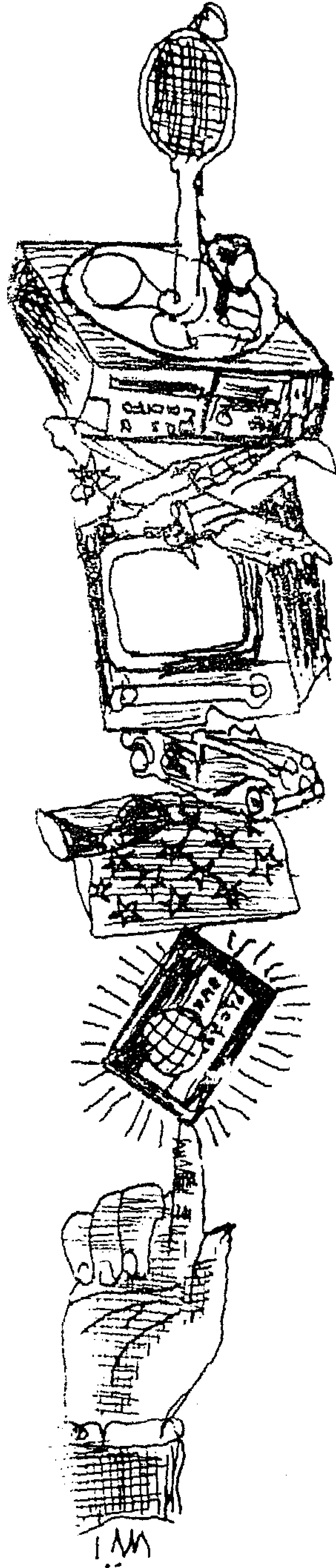
ظلت إدارة الطرق السريعة بوزارة النقل والمواصلات في مصر تكافح سنوات عديدة لفرض رسوم على مستخدمى الطرق الصحراوية السريعة من أجل العمل على إنشاء المزيد منها وصيانتها ، وتقديم وتحسين خدمات الاغاثة المطلوبة ، لقد أثبتت الدراسات والأبحاث أنه بينما تغضب الجماهير بصفة عامة لفرض مزيد من الرسوم أو الضرائب ، إلا أنها تقبل على دفعها إذا ما وجد ما يضمن أن حصيلة هذه الرسوم والضرائب ستذهب بالكامل لبرنامج توافق عليه ، والواقع أن رسوم الاستخدام صيغة سعرية أفضل كثيرا من أسلوب فرض زيادة في الضرائب ويرجع ذلك إلى أن رسم الاستخدام يبدو أنه يظهر ضمنيا أن السعر يدفع بطريقة مباشرة بواسطة الشخص الذى يستفيد من الخدمة ، فمن النادر أن يفكر الجمهور في أن رسوم الاستخدام تتعلق بالتكلفة الفعلية لخدمة سفرهم الحالي علي الطريق ، من ناحية أخرى هناك العديد من الاعتبارات السعرية التي تهم المنظمات التي لاتستهدف الربح

* عندما تسعى المنظمات التي لا تستهدف الربح إلى تقليل إعتمادها على ما تقدمه لها الحكومة من الاعتمادات تبرز قضايا التسعير ... وفي هذه الحالة تبدو نظرية الاكتفاء الذاتى كشئ طيب . إن هيكل الاعتمادات المبني على الرسوم والمستحقات يربط بطريقة وثيقة بين التمويل والخدمة ، ونجد أن المنظمة تصل في النهاية الى عدد من " السادة " الذين يتعين عليها إدخال السرور عليهم وإرضاؤهم والتركيز على المحافظة علي عملائها (المتبرعين لها أو أعضائها أو المستفيدين منها) سعداء .

* على عكس ما يعتقد الكثيرون فإن المنظمات التى لا تستهدف تحقيق الربح تقضى وقتا عصيبا أكثر من غيرها من المؤسسات التي تستهدف تحقيق الربح عند وضع الأسعار ، ونلاحظ في العديد من الأحوال بأن المنظمات التي تتقاضى الرسوم أو الأتعاب قد تشعر بأنها مدفوعة لأن تعمل على أساس هيكل أتعاب مبنى على

(٣٧٩) كل مستبد كان يوما طفلا خاليا من الظلم { الأخت ماري دى لورد }

٢٧



قدرة العميل على الدفع أكثر مما هو مبنى على التكاليف الفعلية لتقديم الخدمة . فالزمن والالتزام ونوع المشاركة كلها "أسعار " تصل إليها المنظمات التى لا تستهدف الربح ولكنها لا تستطيع أن تعبر عنها بسهولة في صورة قيمة نقدية .

نقلا بتصرف عن :

من ملفات التنمية الادارية

مركز القرار للاستشارات

(٣٨٠) غير أرقام خزينتك على فترات منتظمة .

٢٨

حديث القمة في حديث للرئيس السوري حافظ الأسد لإبراهيم سعدة نشر في جريدة الأخبار بالقاهرة في ١٩٩٣/٩/٣٠ عن إتفاق غزه - أريحا قال :

حين نلتقي معهم فوق القمة
نستنشق عبير الخبرة وحيق التجربة



وفيما يلي بعض مقتطفات اللقاء :

- قضية كل العرب .

- قلت للرئيس الأسد : أعلن عرفات أنه قد التقى بكم ، ووصف المقابلة بأنها كانت إيجابية وأنه شكركم على نصائحكم له ، وأضاف أن الرئيس الأسد كانت له بعض الاعتراضات دون أن يفصح عن هذه الاعتراضات فهل أفهم مما ذكرته يا سيادة الرئيس أن هذا هي الاعتراضات ؟

- لا طبعا ... ماذكرته اعتراضات شكلية وإن كانت كلمة شكلية لا تنطبق تماما بسبب تداخل الشكل مع المضمون ... الاعتراضات كثيرة - كثيره لكن من حيث المبدأ نحن لن نغير موقفنا من القضية فهي قضية كل العرب . هي قضية مصر وقضية سوريا وغيرهما وإلا لما كان هناك مبرر لأن يموت من مات من أجل فلسطين ... ولما كان هناك مبرر لأن نجند كل اقتصادنا منذ ٤٠ أو ٥٠ عاما لخدمة القضية الفلسطينية ... أنا أتحدث عن شعوري كمواطن عربي قبل أن أتحدث عن شعوري كمسئول ... إن فلسطين بالنسبة لنا كأي جزء من بلاد الشام أو سوريا.

لا تهديد ولا خطر :

سيادة الرئيس : هل يمكن أن يشكل اتفاق غزه أريحا تهديد مباشر أو غير مباشر على سوريه أو الأردن ولماذا بادر الملك حسين بالمجئ الى دمشق فور اتفاق غزه - أريحا ؟

قال الرئيس الأسد :

بالنسبة للتهديد أو الخطر الذى يشكله هذا الاتفاق أقول أنه لا يشكل أى تهديد ... لكن كما تعرف فإننا اختلفنا مع الرئيس السادات عندما حدث انفراده بما حدث ، رغم أن الرئيس السادات وأنا خططنا لحرب أكتوبر التى كانت

(٣٨١) أفضل الأدب بدأت به نفسك . { ابن سيرين }

٢٩

ولا تزال إنجازا كبيرا لكل العرب وبكل المقاييس ولعلك تذكر صورة العرب قبل هذه الحرب وصورتهم بعدها ... صحيح أننا كقاده كنا قبل الحرب نشحذ المعنويات لاسيما وأن أمتنا أصيبت بنكسات متتالية ولم يكن معقولا أن تكون معنوياتها بخير ولذلك خططنا طويلا حتى خضنا الحرب ... وكانت لنا أخطاؤنا في الحرب وكم كنت أتمنى أن يكون الرئيس السادات موجودا لأ تناقش معه وبصراحة حول أمور كثيرا ... أعود وأقول كنا نناقش وكنا نختلف ولكننا كنا نعود وننسق مدركين أهمية العمل الجماعى ... لأن الطبيعة قالت هكذا العمل الجماعى أفضل من العمل الفردى ويعطى مردودا أفضل ... وعرفات لا يمكن أن يكون مثل السادات ، السادات كان رئيسا لمصر ومصر بلد كبيره ... لقد تسرع عرفات وكان لابد أن يحد من الضرر الذى أصابه بصورة أفضل ... ومضى الرئيس الأسد يقول ، اتفاق غزه أريحا لا يمكن أن يشكل أي خطر علينا ... نحن سائرين في طريق التنسيق بفاعلية ... ولكن هذا التنسيق تحطم والمستفيد بالطبع طرف غريب على الساحة العربية وأضاف الرئيس الأسد :

لقد صار لنا أكثر من ٢٠ عاما ونحن نسعى للحل الشامل ولو كنا نبحث عن حل لمشكلة الجولان فقط لكانت أمامنا الفرص ولكننا رفضنا كل شئ لا يحقق الحل الشامل ولم أكن مستعدا لا أنا ولا الشعب السورى للقبول بحل جزئى . ومع ذلك ومراعاة للظروف أعلنا رسميا استمرار سوريا في دعم حقوق الشعب الفلسطينى الشقيق الذى يعود له ولمؤسساته حق إقرار ما يراه مناسبا ... ولو كنا نريد أن نعرقل الاتفاق ، لأفشلناه ... لكن بصراحة ... الاتفاق الحق مزيدا من الأذى في الساحة الفلسطينية ... ومن المؤكد أنه إذا اتضح لنا أن أضرار هذا الاتفاق ستكون كبيرة سنفعله لكن في ضوء ما هو مرئى وما هو متوقع من قلبنا فإن الأضرار ستكون أقل مما لو بدأت مشاكل بين الناس وقتال ، وعلى العموم سنرى في المستقبل إذا كانت هناك مصاعب كبيرة أم لا .

لم نعارض ولم نؤيد :

لقد علق البعض عن مقولة أن " سوريه تقبل بما يقبل به الشعب الفلسطينى " بأنه يعنى تأييد الاتفاق ؟

الرئيس الأسد : الحقيقة نحن كنا واضحين تماما لم نبارك ولم نؤيد ... لم نعارض ولم نقبل ... أنا نصحت الأخوه ... عرفات قال أنه شكرنى على النصائح ... أنا قلت له فقط وحد الشعب وحد المواطنين حتى لا تكون هناك مذابح ، وقلت له لن نعرقل ولذلك قال شكرا ثلاث مرات .

معنى ذلك أنكم توافقون على تعبير الأوساط الاعلامية والسياسية بأن الرئيس الأسد لم يوافق ولم يعترض ؟

نعم هذا تعبير صحيح . ولكن هناك من يقول أن زيارة عرفات لدمشق أعطته دفعة قوية ؟

طبعا اللقاء فى حد ذاته أعطاه دفعه ، لأنه

(٣٨٢) الصحة أفضل النعم . [الشعبى]

٣٠

لاشك أن استقبال عرفات في دمشق لم يكن أمرا مرغوبا فيه . والحياد في هذا الموضوع أيضا غير مقبول ...

من الثابت ياسيادة الرئيس أنه لا سلام بدون سوريه ، ولا سلام بدون لبنان و لا سلام بدون الأردن ، ولا سلام بدون فلسطين ، وقد بدأت خطوة السلام بالفعل مع الفلسطينيين ، ثم الأردنيين فمتى تتوقع ياسيادة الرئيس أن نبدأ خطوة السلام الأولى مع سوريا ولبنان ؟

قال الرئيس الأسد : طبعا المفاوضات التي بدأناها منذ سنتين من المفترض أنها تستمر لأنه لم يقل أحد أنه لا يريد الاستمرار فيها ولم نقل نحن أنها لن تستمر .

نحن نطالب بالسلام الشامل لكل الأطراف العربية وعندما يتفق الفلسطينيون مع إسرائل ثم الأردن ، ثم سوريا أليس هذا في النهاية هو الحل الشامل ؟

قال الرئيس الأسد : إسرائيل تسعى للصيد المنفرد ... ولا يمكن أن يتوافق هذا مع حسن النوايا وإلا نكون نحن السذج ونحن البسطاء ... لأن الذى يريد سلاما حقيقيا لا يمكن أن يسعى للصيد المنفرد ... عندما تتقاتل مع أربعة أفراد وتريد أن تتصالح معهم ما المبرر في إصرارك على الصلح مع كل فرد من جانب ، إن هدف إسرائيل إظهار أن الدول العربية متفرقة لكى تفرض إرادتها على كل حال عندما توقع سوريه في نهاية المطاف ، تكون قد أدت التزامها نحو السلام لأنه لن يكون هناك أحد يتقاتل بمفرده .

لكن الجميع يا سيادة الرئيس يتحاشون الحديث عن وضع القدس أو يطالبون تأجيل بحث هذا الموضوع وقد ذكر ياسر عرفات أن تصريح رابين حول اعتبار القدس " عاصمة أبدية " لإسرائيل إنما يقصد به الجزء الغربى منها .

وهنا ابتسم الرئيس الأسد وهو يقول :

يظهر أنه عقد اتفاقا سريا حول القدس ... عرفات هو الذى يفسر تصريح رابين علي هواه ورابين غالبا ليس له علم بما يجتهد عرفات ... وإذا كان هناك اتفاق سرى بهذا المعنى الذى يقصده عرفات فهذا أمر جيد .

الاسرائيليون ياسيادة الرئيس لم يصدر عنهم أى كلام بالتفسير الذى ذكره عرفات ... فهم يصرون على بقاء القدس موحده وعاصمه لهم بينما يأمل الفلسطينيون أن يوفر لهم الاتفاق فرصة في المستقبل لجعل القدس الشرقية عاصمة للدولة الفلسطينية فكيف يتم ذلك في رأيكم ـ أتصور أن هذه المشكلة فلسطينية بالأساس ، لكن ضمن أعراف هذا العالم لابد أن يكون هناك كيان فلسطينى بعد أن تولى الفسلطينينون قضيتهم ... وعموما فإن هناك صعوبات في وضع الدول العربية من النواحى السياسية والقانونية حيال التعامل مع قضية القدس ، لكن مع وجود هذه الصعوبات فإن للقدس وضعا خاصا ولابد للعرب أن يفعلوا شيئا حيالها ، ولابد من إيجاد حل للقدس حتى لا تبقى مشكلة دائمة .

(٣٨٢) الصحة أفضل النعم . { الشعبى }

٣١

مكتبة القرار

عنوان الكتاب : الأقباط في السياسة المصرية .

إسم المؤلف : د . مصطفى الفقى .

الناشر : دار الشرق - القاهرة - بيروت - ١٩٨٨ .



جذور تاريخية :

الأقباط في مصر طائفة إذا قورنت بالأقليات الأخرى في العالم إذ أن جذورهم العميقة وأصولهم الواضحة في دولة لها تاريخ طويل ومعروف جعلتهم جزءا لا يتجزأ من نسيج الشعب المصرى بأغلبيته المسلمة - اجتماعيا وديموغرافيا - ويوضح إستقراء التاريخ أن أوضاعهم تأثرت تاريخيا بالسياسات التى ينتجها الحكام وفقا لأسلوب كل منهم خصوصا وأن الأقباط كانوا مصدر دخل لخزانة الولاه في بعض الأحيان عن طريق الجزية أو الضرائب التي كانت تثقل كاهل السكان أقباطا ومسلمين ، وقد ظل الأقباط لعدة قرون بمنأى عن الحياة العامة في مصر ، ولكن مشاركتهم بدأت تتزايدتدريجيا في قطاعات معينة بالادارة الحكومية مع ميلاد مصر الحديثة . فقد أصبح الأقباط - منذ الحملة الفرنسية وحكم محمد علي - عنصرا فعالا وهاما في الحكومة خاصة في الشئون المالية والادارية .

وقد مرت العلاقة بين المسلمين والأقباط بمرحلة عصبية بعد وفاة مصطفى كامل بفترة قصيرة ، إذ أن الحزب الوطنى الذى أسسه قد شهد تحولا دينيا بعد رحيله ، وكان حادث اغتيال بطرس غالى - رئيس الوزراء القبطى - السبب المباشر لبدء تلك الفترة العصيبة ، إذ عقد مؤتمر قبطى ليقدم مطالب الطائفة الى الخديوى ، ولم يلق المؤتمر تشجيعا من السلطات البريطانية ، كما لم يتحمس له كثير من الأقباط ، وتلا ذلك عقد مؤتمر إسلامي - كرد فعل للمؤتمر الأول - ولكن العناصر الأكثر اتزانا من المسلمين والأقباط نجحت في الحيلولة دون تدهور أكثر في الموقف .

وقد مرت الحركة الوطنية المصرية بعد تلك الفترة بهدوء نسبى لتأتى أحداث ملتهبة تمثل ريعان الحركة الوطنية بزعامة سعد زغلول ، حيث بلغت مشاركة الأقباط في الحركة الوطنية والحياة السياسية المصرية أعلى درجاتها .

ويرتبط دور الأقباط في الميدان السياسى بالحركة الوطنية المصرية قبيل عشرينيات هذا القرن إذ هيأت الشخصية العلمانية لثورة ١٩١٩ ومزاجها المصرى الخالص للأقباط فرصة حقيقية للإسهام بقوة في المواقف الوطنية ، وتبديد أية شكوك كانت تتردد حول شعورهم الحقيقي تجاه الحكم البريطانى ، وشجعت السياسة الزغلولية التى ترفض التفرقة الدينية العنصر القبطى على أن يصبح أكثر فاعلية في الحركة الوطنية المصرية وواصل حزب الوفد بعد ذلك إتباع الاستراتيجية الزغلولية لاحتواء الأقباط حتى صار الحزب - لفترة غير قصيره - تعبيرا عن الوحدة - الوطنية المصرية في الوقت الذى اعتبره الأقباط بوتقة الحياة السياسية ، ويمكن هنا مقارنة وضع حزب الوفد فى تلك الفترة بحزب المؤتمر الهندى وهو حزب كان يضم كل طوائف واتجاهات الهند الحديثة في سعيها نحو الاستقلال ، والملاحظ أن

(٣٨٤) لكل شئ فاكهة وفاكهة السمع الكلام الحسن . { ابن عبد ربه }

٣٢

كلا من حزب الوفد المصرى ، وحزب المؤتمر الهندى قد بدءا نشاطهما السياسى في وقت واحد تقريبا ، وكان الولاء للحزب يعلو على كل الولاءات الطائفية وتلك كانت فلسفلة الحزب في احتواء الطوائف وتمثيل الأقليات .

دور مكرم عبيد :

وليس من شك أن مكرم عبيد هو الوحيد من بين السياسيين الأقباط الذى عبر حاجز الأقلية ، ليصبح شخصية عامة ، متمتعا بشعبية واسعة بين المسلمين قبل الأقباط ، كما كان أول قبطى يتولى مسئولية رئيس في حزب الأغلبية ، وقد نجح عبيد في أن يصنع جسورا قوية مع الرأى العام المصرى لسنوات طويلة ، وعلى الرغم من أن عبيد لم يصبح رئيسا لوزراء مصر . فإن إسهامه في السياسة المصرية الرسمية أعظم من إسهام كثيرين تولوا مسئولية ذلك المنصب . وقد ركز عبيد على دوره الديناميكى في الوفد ، وانهمك في الحياه السياسية داخليا وخارجيا فقد كان ممثل الوفد ومبعوثه الى الخارج ، والمتحدث الرسمى الناطق باسم الحزب في المناسبات الوطنية والأحداث الهامة وتمثل شخصية عبيد مزيجا متميزا من المشاعر والطموحات التى دفعت به طوال حياته السياسية للسعى نحو اكتساب الشعبية واستقطاب الرأى العام .

حزب الوفد وعبيد :

وإذا تأملنا آراء ومواقف مكرم عبيد تجاه القضايا التى تهم الأغلبية في مصر كقضايا العروبة والاسلام لوجدنا أنه قد اختار مسلكا إيجابيا في التعامل معها بحيث وجد له أرضية مشتركه مع الجماهير من أبناء مصر ولاشك أن الذى ساعد عبيد في ذلك هو المناخ العام الذى تجسد في قدر معقول من الديمقراطية الليبرالية التى تقوم على أساس علمانية تفصل بين القرار السياسى والموقف الدينى في فترة كان حزب الوفد فيها أفضل تعبير عن ذلك الفكر بما مكن لسياسى قبطى مرموق أن يبلغ من الشعبية ما بلغه مكرم عبيد وذلك استنادا الى عدة أسباب هى :

١ - أن الوفد ذاته كان حزب الأغلبية لأسباب تاريخية معروفة .

٢ - فلسفة الحزب كانت مصرية خالصة دون ارتباطات تتعارض مع ذلك ،

٣ - لم يكن الحزب تعبيرا عن فكر دينى ولم تحط به ظلال يمكن أن تخشاها الأقلية .

٤ - أن مشاركة الأقباط في دور الحزب بدأت مع ميلاد الحزب ذاته وقد شهد مكرم عبيد أكثر أيامه فعالية ونشاطا ، كما عاش أروع فترات حياته حين كان سكرتيرا عاما لحزب الوفد حيث كان هو رسميا الرجل الثانى في حزب الأغلبية ، بالاضافة الى ما تمتع به من نفوذ عظيم وشعبيه كبيرة لأنه كان يمثل القوة المؤثرة خلف النحاس الزعيم الشعبى للمصريين لأكثر من خمسة وعشرون عاما ، كما كان عبيد هو العنصر الفعال في اتصالات الوفد بالقصر الملكى والبريطانى والأحزاب السياسية الأخرى .

تقييم دور الأقباط :

إن تدقيق النظر في دور الأقباط في التاريخ السياسي لمصر الحديثة يوضح أنهم قد لعبوا دورا محسوسا في المجتمع ، واهتموا بالتجانس السياسى والانصهار الكامل في الحياة السياسية ولم تختلف أفكارهم وآمالهم عن أفكار وآمال بقية المصريين . فلم يكن للأقباط أحياء خاصة بهم طوال تاريخ مصر كما كانت ظروفهم الاجتماعية تتحدد وفقا لنزعة الحاكم وميوله .فعندما كان الحكام يحسنون معاملتهم ويتميزون بالسماحة تجاه معتقداتهم كان الأقباط يقومون بدور فعال اجتماعيا وسياسيا ، ولكن حين كان الحكام غير ذلك - في بعض مراحل تاريخ مصر الاسلامى - كان الأقباط ينسحبون من الحياة العامة . ويتحولون إلى طائفة منكمشة ، ويصبحون سلبيين على الصعيدين الاجتماعى والسياسى ، وتمثل الثورة الشعبية عام ١٩١٩ بداية العصر الذهبى للمشاركة القبطية في الحياة السياسية تحت رايات الوحدة الوطنية ، ولعله لا يغيب عن الذهن أنه من الممكن لنموذج عبيد أن يتكرر إذا ما أمكن توفير مناخ ديمقراطى وليبرالى مماثل لذلك الذى شهدته مصر عبر سنوات طويلة هذا القرن حين أدرك المصريون أن الدين لله وأن الوطن للجميع .

(٣٨٥) لا يمكن أن تحصل علي كل شئ إذا لم تجد مكانا تضعه فيه .

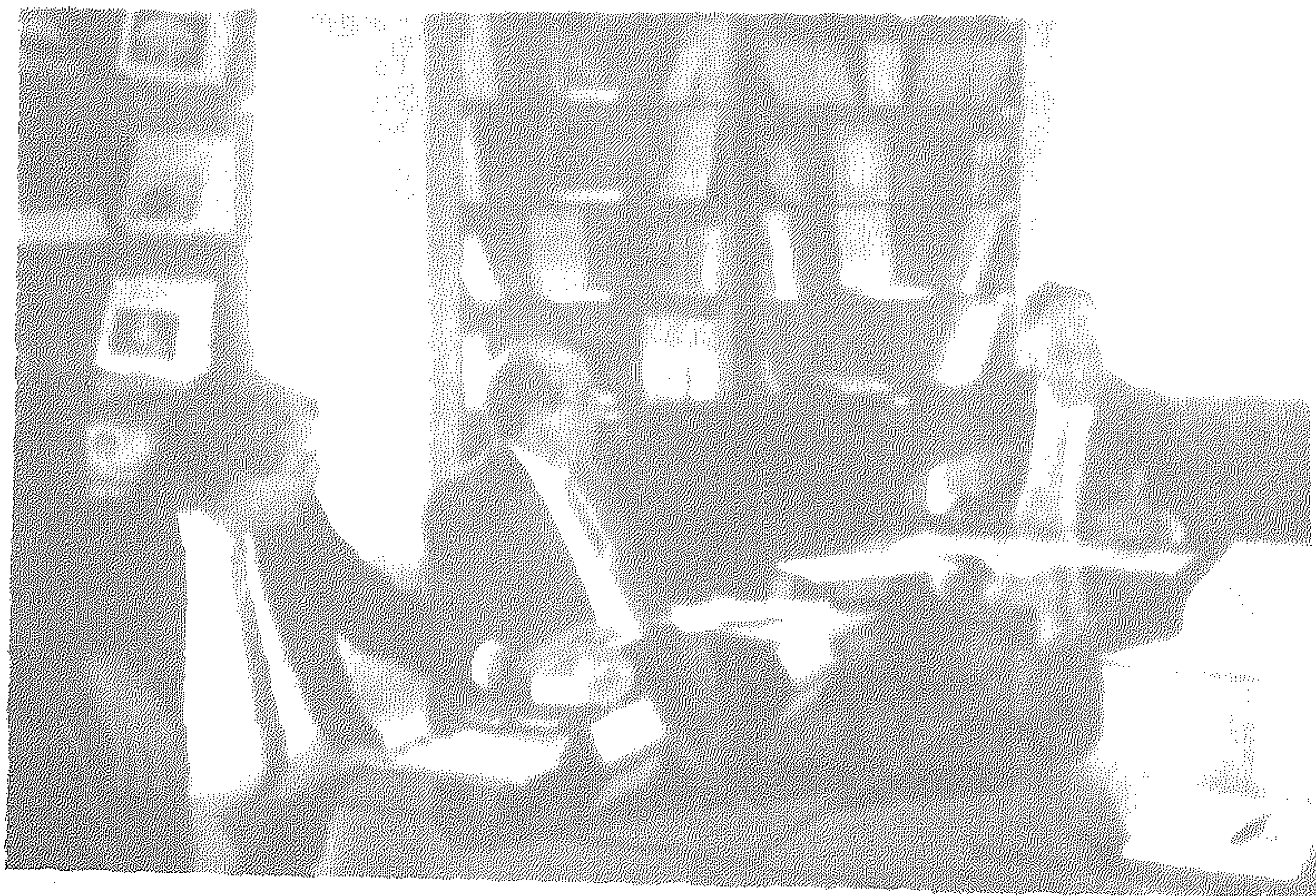




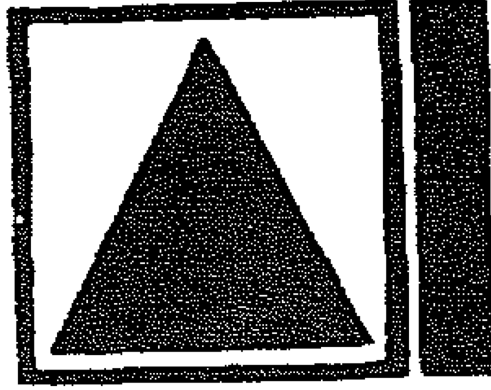












المركز العلمى للتصميم والاستشارات الهندسية

ACADEMIC CENTER FOR DESIGN & CONSULTANT

يتكون المركز العلمى من مجموعة من المهندسين المتخصصين فى العمارة و التصميم الداخلى و على رأسهم الدكتور/ حماد عبد اللة عميد كلية الفنون التطبيقية السابق .
و يقوم المركز بأعمال التصميمات المعمارية و المبانى الادارية ذات الطابع الخاص و التأثيث الداخلى و الديكور للفراغات المختلفة كالمعارض الدولية و المحلية بالاضافة الى عمل دراسات الجدوى للمشروعات الانشائيةو الاستثمارية خاصة فى المدن العمرانية الجديدة .

اهم الاعمال التى قام بها المركز

الفوز فى مسابقة تصميم النادى الاجتماعى و الفندق و فرع البنك الاهلى بمدينة نصر ٢٤٠٠٠ متر بتكلفة تقديرية حوالى ٤٠ مليون جنية و اسناد التصميم و الرسم التنفيذى للمركز عام ١٩٩٤

تصميم و اشراف على تنفيذ المبنى الادارى لشركة جولدن تكس و الشركة السويسرية بالعاشر من رمضان ١٩٩٤ .

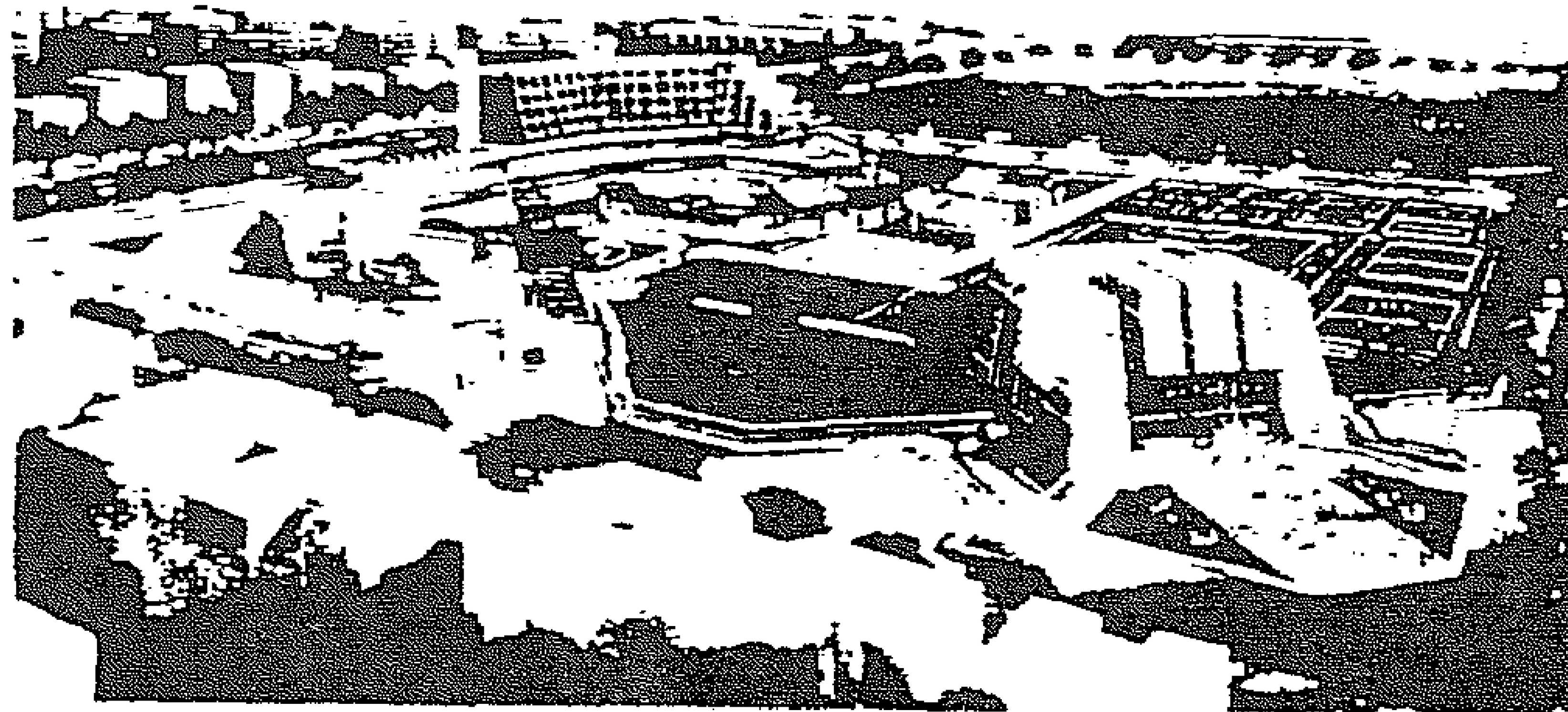
تصميم وأشراف على التنفيذ لمبنى أدارة شركة سيراميكا كليوباترا العاشر من رمضان - بتكلفة تقديرية حوالى ١٠ مليون جنيه عام ١٩٩٣ .

تصميم وأشراف على التنفيذ مجموعة مطاعم العائمة جرينا مارينا شاطىء نيل المعادى - بتكلفة تقديرية حوالى ٣ مليون جنيه عام ١٩٩٣ .

تصميم وأشراف على التنفيذ المركز التجارى بموسكو ٣٠٠٠ متر بتكلفة حوالى ٦٦٠٠٠٠ جنيه - عام ١٩٩٣ .

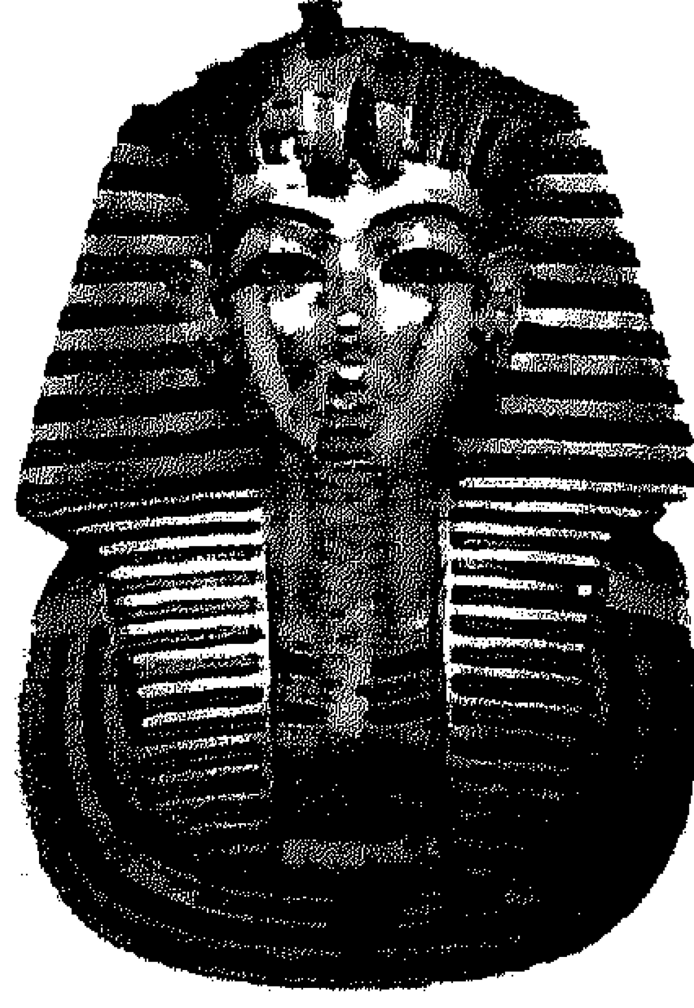
المركز العلمى للتصميم والاستشارات

أستشارى البنك الاهلى المصرى .
أستشارى جمعية مستثمرى العاشر من رمضان .
أستشارى شركة سيراميكا كليوباترا .
أستشارى دولة الكاميرون - بالقاهره.



مسابقة تصميم النادى الاجتماعى و الفندق و فرع البنك الاهلى بمدينة نصر

١٤ ش ٢٧٨ - المعادى الجديدة - ت : ٣٥٢١٧٧٠ فاكس : ٣٥٢٠٠٦١



النساجون الشرقيون
Oriental Weavers

تستند صناعة السجاد الحديثة فى مصر إلى جذور عميقة تمتد فى أعماق الماضى من الفراعنة فى الإحساس باللون والشكل والتذوق الفنى لعناصر الجمال يتدفق فى دماء المصريين وترتكز صناعة السجاد لدى النساجون الشرقيون إلى التفوق الموروث والخبرة الحديثة فى تكنولوجيا صناعة النسيج.

العاشر من رمضان ت : ٣٤٥٠٠/٦٠٠/٧٠٠ (١٥- /٢٠) - فاكس : ٣٦٤٤٥٨/١٥/٢٠



دليل صنع القرار للمدير العربى
لعـام ١٩٩٤

تساعدنا علوم المستقبلية على استشراف آفاق العام ١٩٩٤ وما يطويه من تغيرات وتوقعات . وفى هذا الاطار نستطيع أن نجرى اسقاطا ضوئيا على شاشة العام الجديد بما يحمله من **"ممكنات"** ينبغى أن نحولها الى احتمالات ثم نجعل هذه **"الاحتمالات"** بدورها إلى **"مفضلات"** ، وذلك عن طريق صقل أداتنا الرئيسية ونعنى بها الادارة والتنمية الادارية . هذا ويمكننا التخطيط الاستراتيجى وادارة التغيير من رسم ملامح التصور المرتقب للاثنى عشر شهرا القادمة وما بعدها .

ودليل صنع القرار الذى نقدمه اليوم هو محاولة مخلصة للمساهمة فى النهضة العربية المرتقبة باعتبارها الرد العملى على التحديات التى تهدد الأمن والتنمية والاجراء الصحيح لمواجهة الأخطار التى تتربص بالمستقبل العربى .

رقم الإيداع بدار الكتب ٦٤٦٦/١٩٩٤

سعر النسخة داخل مصر ١٠٠ جنيها

سعر النسخة خارج مصر ١٠٠ دولارا

يطلب من مركز القرار للاستشارات

مدينة نصر القاهرة ت ٢٦٣٧٥٨٧

فاكس ٢٦٣٩٦٥٣